



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

행정학석사학위논문

# 인적자원관리가 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

- 자기효능감의 매개효과에 대한 성과군 별  
차이를 중심으로 -

2017년 2월

서울대학교 행정대학원  
행정학과 행정학전공  
이 하 영

# 인적자원관리가 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

- 자기효능감의 매개효과에 대한 성과군 별  
차이를 중심으로 -

지도교수 이 수 영

이 논문을 행정학석사학위논문으로 제출함

2016년 9월

서울대학교 대학원

행정학과 행정학전공

이 하 영

이하영의 석사학위논문을 인준함

2016년 12월

위 원 장 박 상 인 (인)

부 위 원 장 고 길 곤 (인)

위 원 이 수 영 (인)

## 국 문 초 록

본 연구는 조직과 조직 구성원 간의 심리적 연계를 강조하는 고몰입 인적자원관리(high commitment human resource management: HCHRM)의 관점에서 자기효능이론(self-efficacy theory; Bandura 1982)과 사회적 교환이론(social exchange theory; Blau 1964)을 토대로 교육훈련, 성과급, 승진, 직무자율성, 의사결정 참여 등 다섯 가지 인적자원관리 기법이 자기효능감의 매개를 통해 공무원의 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고, 이러한 자기효능감의 매개효과가 성과군(고성과군, 중·저성과군)에 따라 차이를 보이는지 확인하였다.

조직관리와 관련하여 실질적인 처방적 함의를 제공하기 위해서는 단순히 조직몰입의 영향요인을 확인하는 데 그치는 것이 아니라 이러한 요인들이 구체적으로 어떤 인지적·심리적 경로를 통해 조직몰입의 강화로 이어지는지 과정에 대한 고민이 추가적으로 필요하다. 이에 본 연구는 인적자원관리가 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 간접적인 영향에 주목함으로써 그 동안 마치 블랙박스처럼 다뤄져 온 과정에 대한 논의의 공백을 보완하고자 하였다. 더불어 자기효능감의 매개효과가 공무원의 직무성과 수준에 따라 어떻게 달라지는지 성과군 별 차이에 주목함으로써 기존의 고성과군 중심 인적자원관리에서 성과군 별 맞춤형 인적자원관리로의 방향 전환을 위한 처방적 시사점을 제공하고자 한다.

본 연구는 이러한 문제의식 하에 인적자원관리를 독립변수로, 자기효능감을 매개변수로, 그리고 조직몰입을 종속변수로 하는 구조모형을 추정하여 직·간접경로의 유의성을 검정하였고, 다집단 분석을 통해 이러한 자기효능감의 매개효과가 성과군(고성과군, 중·저성과군)에 따라 차이를 보이는지 확인하였다. 연구대상은 전국에 근무하는 국가직 및 지방직 공무원이며, 한국행정연구원의 2011년 공무원 패널조사 자료를 사용하여 총 1,500명의 설문응답자 중 결측이 존재하는 458명을 제외한 총 1,042명의 사례를 대상으로 분석을 실시하였다.

분석 결과와 시사점을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 공무원에게 금전적 이익을 제공하는 성과급이나 능력발전을 지원하는 교육훈련은 조직몰입에

유의한 영향을 미치지 않는 반면, 공무원에게 사회적 지위를 제공하는 승진과 조직으로부터의 인정과 신뢰를 의미하는 직무자율성과 의사결정참여는 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 가시적인 보상이나 지원보다 존중과 인정, 신뢰와 같은 심리적 지원이 공무원에게 보다 가치 있는 교환이익으로 받아들여질 수 있음을 보여준다. 따라서 인적자원관리를 통해 조직과 공무원 간의 사회적 교환관계를 발전시키고 조직몰입을 강화하기 위해서는 가시적인 보상과 지원뿐만 아니라 심리적 지원 측면에도 많은 관심을 기울일 필요가 있다.

둘째, 인적자원관리 기법에 따라 조직몰입과의 관계에서 자기효능감이 갖는 매개효과의 방향이 다르게 나타났다. 이는 각각의 인적자원관리 기법에 맞는 정책적 고려가 필요함을 시사한다. 우선, 교육훈련과 직무자율성의 경우 자기효능감이 갖는 정(+)의 매개효과를 더욱 강화하는 방향으로 관리가 이루어져야 한다. 공무원의 성공적인 과업 수행에 실질적으로 도움이 될 수 있는 실효성 있는 교육훈련을 제공하고, 이렇게 향상된 자신의 역량을 발휘할 수 있는 기회로서 충분한 직무자율성이 함께 제공될 때 교육훈련과 직무자율성이 자기효능감의 강력한 원천으로 작용하여 조직몰입의 강화로 이어질 수 있을 것이다.

반면, 승진의 경우 오히려 공무원의 자기효능감을 약화시켜 조직몰입에 부정적인 영향을 미친다는 점에서, 현재 공공부문 승진제도의 어떤 측면이 공무원의 자기효능감을 약화시키고 있는지 고민하여 이를 개선하기 위한 노력을 경주해야 한다. 아마도 공공부문에 존재하는 심각한 승진적 체로 인해 승진을 통해 직·간접적인 성취를 경험할 수 있는 여지가 굉장히 적고, 승진 실패가 반복될 경우 자신의 역량에 대해 부정적인 인식을 갖게 될 수 있다는 점이 승진이 공무원의 자기효능감을 저해하는 가장 핵심적인 원인일 것이다. 따라서 승진기회를 확대하여 적체 문제를 완화시키고 동시에 승진 이외에도 공무원의 자기효능감을 향상시킬 수 있는 다양한 기제를 마련할 필요가 있다.

셋째, 현재 공공부문의 인적자원관리는 대부분 조직의 핵심인재로서 고성과자에 대한 보상과 지원에 편중되어 이루어지고 있지만, 본 연구의 결과는 오히려 고성과군에 비해 중·저성과군에서 인적자원관리(교육훈련,

직무자율성)를 통한 자기효능감의 향상과 이에 따른 조직몰입의 증가가 더 크게 발생함을 보여줌으로써 중·저성과군을 배제의 대상으로 볼 것이 아니라 이들의 효능감을 향상시켜 조직몰입을 유발하기 위한 노력이 필요함을 시사한다. 따라서 중·저성과군의 잠재된 능력을 끌어 낼 수 있는 적절한 교육훈련과 이러한 능력을 발휘하여 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 충분한 직무자율성을 부여할 필요가 있다.

한편, 성과급의 경우 제도의 취지와 달리 고성과군의 자기효능감을 높여 조직몰입에 간접적으로 미치는 정(+)의 영향은 유의하지 않고, 중·저성과군의 자기효능감을 떨어트려 조직몰입에 간접적인 부(-)의 영향을 미친다는 점에서 현재 공공부문의 성과급 제도가 공무원의 동기와 조직몰입을 유발하는 효과적인 메커니즘으로 제 역할을 다 하고 있지 못함을 시사한다. 따라서 성과급 제도의 본래 취지를 달성하기 위해서는 객관적이고 공정한 성과평가에 대한 공무원의 신뢰를 확보하여 고성과군의 자기효능감에 미치는 정(+)의 영향은 강화하는 동시에, 성과급의 본질적인 목적이 고성과자뿐만 아니라 조직의 모든 구성원들이 제 역량을 발휘할 수 있도록 동기를 부여하고 성과 개선을 위해 조력하는 데 있음을 구성원들과 공유하는 과정을 통해 성과급이 중·저성과군의 자기효능감에 미치는 부정적인 영향을 완화하는 노력이 이루어질 필요가 있다.

인적자원관리에 관한 대부분의 기존 연구들은 고성과군에 대한 보상을 전제로 높은 성과에 대한 보상이 구성원들의 직무태도나 조직성과에 어떤 식으로 긍정적인 영향을 미치는지, 어떤 조건 하에서 고성과군에 대한 성과관리가 더 효과적으로 이루어지는지 탐색하는 식으로 이루어져 왔고(조윤직 외 2014: 280), 중·저성과군의 관리 방안에 대한 연구는 상당히 드물다. 따라서 본 연구는 오히려 이론적으로나 현실적으로나 큰 관심을 받고 있지 못한 중·저성과군의 경우에 자기효능감을 통한 인적자원관리의 효과가 더 크게 나타날 수 있음을 밝힘으로써 효과적인 중·저성과군 관리의 필요성을 제기하였다는 점에서 중요한 연구의의를 지닌다. 본 연구가 조직의 핵심인재로서 고성과군뿐만 아니라 중·저성과군을 포함한 구성원 전체의 역량이 제대로 발휘될 수 있도록 인적자원관리의 관심을 확장하는 계기가 될 수 있으리라 기대한다.

다만, 본 연구의 결과를 해석함에 있어서 다음과 같은 한계에 유념할 필요가 있다. 우선, 동일한 시점에 자기보고식 설문을 통해 두 개 이상의 변수를 측정했다는 점에서 동일방법편의(common method bias)의 문제가 제기될 수 있는바 추후 연구에서는 다른 원천의 데이터를 포함하여 분석을 진행할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 횡단자료를 사용하여 잠재적 내생성(endogeneity)의 문제를 적절히 통제하지 못하였다는 한계가 있다. 따라서 추후 연구에서는 적절한 도구변수를 발굴하거나 패널자료를 사용하여 잠재적인 내생성 문제가 해결되어야 할 것이다. 마지막으로 인적자원 관리의 효과성은 그것이 운용되는 상황, 즉 조직적 맥락과 분리하여 생각할 수 없고(Delery & Doty 1996: 808) 부처에 따라 인적자원관리 및 소속 공무원들의 자기효능감과 조직몰입 수준에 차이가 있을 것으로 생각됨에도 자료상의 한계로 인해 소속 부처를 통제하지 못하였다는 한계가 존재한다. 추후 연구에서는 소속 부처에 대한 자료를 보완하여 소속 부처의 조직적 특성에 따른 영향에 대해 보다 엄밀한 통제가 이루어져야 할 것이다.

**주요어 :** 인적자원관리, 조직몰입, 자기효능감, 성과군별 비교

**학 번 :** 2014-23689

## < 목 차 >

제 1 장 서론 .....	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적 .....	1
1. 연구 배경 .....	1
2. 연구 목적 및 필요성 .....	2
1) 조직몰입의 영향요인에 대한 균형적·종합적 고려 .....	3
2) 인적자원관리와 결과변수 간의 인과적 거리 단축 .....	4
3) 인적자원관리와 그에 대한 인식적 평가의 구분 .....	4
4) 성과군 별 비교를 통한 맞춤형 인적자원관리 전략의 도출 .....	5
5) 자기효능감 관련 연구의 사적부문 편중 .....	5
제 2 절 연구의 범위와 방법 .....	6
1. 연구 대상 및 범위 .....	6
2. 연구 방법 .....	6
제 2 장 이론적 검토와 문제 제기 .....	8
제 1 절 조직몰입에 대한 이론적 검토 .....	8
1. 조직몰입의 개념 .....	8
2. 조직몰입의 중요성 .....	11
3. 조직몰입의 영향요인 .....	12
1) 개인적 특성 .....	13



2) 직무적 특성 .....	15
3) 관계적 특성 .....	16
4) 관리적 특성(작업경험) .....	17
5) 조직적 특성 .....	18
4. 선행연구의 검토 및 문제제기 .....	19
1) 조직 구성원의 인지적·심리적 측면에 대한 균형적 고려 .....	19
2) 조직몰입의 다차원적 영향요인에 대한 종합적 고려 .....	20
 제 2 절 인적자원관리에 대한 이론적 검토 .....	21
1. 인적자원관리의 개념 .....	21
1) 인적자원관리의 개념 .....	21
2) 인적자원관리의 유형: AMO 이론을 중심으로 .....	23
2. 인적자원관리의 중요성 : 사회적 교환이론을 중심으로 .....	24
1) 사회적 교환이론 .....	25
2) 인적자원관리의 중요성: 사회적 교환이론을 중심으로 .....	25
3. 선행연구의 검토 및 문제제기 .....	27
1) 인적자원관리 연구의 조직성과에 대한 편중 .....	27
2) 인적자원관리에 대한 구성원의 인식에 주목할 필요성 .....	28
3) 성과군 별 비교를 통한 맞춤형 인적자원관리 전략의 도출 ..	29
 제 3 절 자기효능감에 대한 이론적 검토 .....	30
1. 자기효능감의 개념 .....	30
2. 자기효능감의 중요성: 자기효능이론을 중심으로 .....	31

1) 자기효능이론 .....	32
2) 자기효능감의 중요성: 자기효능이론을 중심으로 .....	34
3. 선행연구의 검토 및 문제제기 .....	36
1) 자기효능감 관련 연구의 사적부문 편중 .....	36
2) 종합적 인적자원관리와 자기효능감의 관계 분석 필요성 .....	37
<b>제 3 장 연구 설계 .....</b>	<b>38</b>
제 1 절 연구 모형 및 가설 설정 .....	38
1. 연구 문제 및 가설 설정 .....	38
1) 인적자원관리와 조직몰입 .....	38
2) 인적자원관리와 자기효능감 .....	40
3) 자기효능감과 조직몰입 .....	43
4) 자기효능감의 매개효과 .....	44
5) 성과군 별 차이: 조절된 매개효과 .....	45
2. 연구 모형 .....	48
제 2 절 연구 대상 및 자료 수집 .....	50
제 3 절 변수의 측정 .....	52
1. 종속변수: 조직몰입 .....	52
2. 독립변수: 인적자원관리 .....	52
3. 매개변수: 자기효능감 .....	53
4. 조절변수: 성과군 .....	53

5. 통제변수 .....	55
제 4 절 분석 방법 .....	57
<b>제 4 장 연구 결과</b> .....	59
제 1 절 주요 변수의 일반적 특성 .....	59
1. 기술통계 및 평균차이분석 .....	59
2. 자료의 적절성 .....	63
3. 주요 변수 간 상관관계 .....	64
제 2 절 측정모형의 분석 .....	67
1. 측정모형의 적합도 .....	68
2. 측정모형의 타당도 및 신뢰도 .....	69
제 3 절 구조모형의 분석 .....	72
1. 구조모형의 적합도 .....	73
2. 직접효과의 분석 : 가설1~가설3의 검증 .....	74
1) 인적자원관리와 조직몰입 .....	74
2) 인적자원관리와 자기효능감 .....	75
3) 자기효능감과 조직몰입 .....	76
3. 매개효과의 분석 : 가설4의 검증 .....	78
4. 조절된 매개효과의 분석 : 가설5의 검증 .....	82
1) 측정동일성의 확인 .....	82
2) 구조동일성의 확인 .....	85

3) 조절된 매개효과의 분석: 가설 5의 검증 .....	88
<b>제 5 장 결론</b> .....	96
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점 .....	96
제 2 절 연구의 의의와 한계 .....	99
1. 연구의 의의 .....	99
2. 연구의 한계 .....	102
<b>참고문헌</b> .....	104

## 〈표 목차〉

<표 2-1> 조직몰입의 결과요인 .....	12
<표 2-2> 조직몰입의 영향요인 .....	19
<표 2-3> 인적자원관리의 유형: AMO 이론 .....	24
<표 2-4> 인적자원관리의 결과요인 .....	27
<표 2-5> 자기효능감의 결과요인 .....	35
<표 3-1> 설문응답자의 인구통계학적 특성 .....	51
<표 3-2> 성과군 구분 기준 .....	54
<표 3-3> 변수의 구성 및 측정 .....	55
<표 4-1> 기술통계 및 평균차이분석 .....	61
<표 4-2> 주요변수 간 상관관계 분석 .....	66

<표 4-3> 측정모형의 적합도 .....	68
<표 4-4> 확인적 요인분석: 표준화 추정치 .....	70
<표 4-5> 판별 타당성 진단 .....	71
<표 4-6> 구조모형 적합도 .....	73
<표 4-7> 구조모형의 분석결과: 직접효과 .....	77
<표 4-8> 효과분해: 직·간접효과 및 전체효과 .....	79
<표 4-9> 매개효과의 유의성 검증: Sobel's test .....	81
<표 4-10> 형태동일성 확인: 성과군 별 측정모형 적합도 .....	83
<표 4-11> 측정단위동일성 및 절편동일성 확인 .....	84
<표 4-12> 구조동일성 확인 .....	86
<표 4-13> 다집단 분석결과: 성과군 별 경로계수 .....	87
<표 4-14> 경로계수 차이의 유의성 검정결과 .....	88
<표 4-15> 성과군 별 효과분해: 직·간접효과 및 전체효과 .....	90
<표 4-16> 매개효과의 유의성 검증: Sobel's test .....	95
<표 5-1> 연구가설 검증결과 요약 .....	98

## <그림 차례>

<그림 2-1> 조직몰입의 유형 .....	9
<그림 3-1> 연구모형 .....	49
<그림 4-1> 확인적 요인분석 결과: 표준화 추정치 .....	67
<그림 4-2> 구조모형 분석결과: 표준화 추정치 .....	72

# 제 1 장 서론

## 제 1 절 연구의 배경 및 목적

### 1. 연구 배경

오늘날 한국의 공직사회는 세종시 이전에 따른 근무환경의 변화, 세월호 사건으로 촉발된 관피아 논란, 공무원연금 개혁 등 공무원의 심리적 위축을 야기하는 일련의 사건들이 연속적으로 발생하면서 지속적인 사기 저하와 정부조직에 대한 몰입 감소를 경험하고 있다. 실제로 2005년부터 지난해까지 10년 간 자발적으로 공직을 그만둔 공무원은 27,027명에 달하며 세종시 이전이 본격화 된 2013년 이후에는 더욱 빠른 속도로 공직 이탈이 이루어져 왔다.<sup>1)</sup> 이는 공공조직에 대한 공무원의 몰입 감소를 반증하는 수치로 국가의 발전과 경쟁력 강화를 위해 인적자원관리의 차원에서 공무원의 조직몰입을 강화하기 위한 노력이 요구됨을 시사한다. 즉, 공공조직의 핵심자원인 공무원들이 높은 조직몰입을 바탕으로 조직을 위해 자신의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 유도할 수 있는 적절한 인적자원관리 방안을 모색할 필요가 있다.

그렇다면 인적자원관리의 차원에서 구체적으로 어떤 방안을 통해 공무원의 조직몰입을 강화시킬 수 있을 것인가. 인적자원관리가 공무원의 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 사실은 많은 경험연구를 통해 반복적으로 확인되어 왔지만(예: 김점훈 2009, 박준철·홍순복 2007), 그러한 영향이 어떤 경로를 통해 발생하는지에 대한 고민은 상대적으로 부족한 상황이다. 그러나 조직관리와 관련하여 실질적인 처방적 함의를 제공하기 위해서는 단순히 조직몰입의 영향요인을 확인하는 데 그치는 것이 아니라 이러한 요인들이 구체적으로 어떤 인지적·심리적 경로를 통해 조직몰입의

---

1) 강경민·김재후, 한국경제, “세종시 4년…엘리트 공무원 3300명 떠났다”, 2016.9.19. A1면. (2016.9.24. 검색: <http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2016091858161>)

강화로 이어지는 지 ‘어떻게(how)’에 대한 고민이 추가적으로 필요하다. 이에 본 연구는 공무원 스스로 자신의 역량에 대한 믿음이 뒷받침 될 때 인적자원관리가 이러한 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 간접적인 영향에 주목함으로써 그 동안 마치 블랙박스처럼 다뤄져 온 ‘어떻게’에 대한 논의의 공백을 보완하고자 한다.

한편, 조직 경쟁력의 강화를 위해서는 고성과군 뿐만 아니라 중·저성과군을 포함한 구성원 ‘전체’가 제 역량을 발휘할 수 있도록 만들어 주는 것이 중요함에도 불구하고 그간 인적자원관리의 이론적·실천적 관심은 대부분 고성과군에 대한 보상과 지원에 편중되어 온 경향이 있다. 저성과군에 대한 인적자원관리는 주로 저조한 성과에 대한 제재 측면에 보다 방점을 두고 있으며 상대적으로 그들의 역량 강화를 위한 관리에는 소홀한 경향을 보인다. 그러나 우수한 성과를 보이는 조직의 경우 그렇지 않은 조직에 비해 보다 정교한 저성과자 관리가 이루어지고 있다는 점에서 (Axelrod et al. 2002, 황정운 외 2014) 공공부문의 성과향상을 위해 그간 소홀히 다뤄져 온 저성과군에 대한 인적자원관리를 보완할 필요가 있고, 현재의 고성과군 중심 인적자원관리에서 각 성과군 별 맞춤형 인적자원관리의 방향으로 전환이 필요하다. 본 연구에서는 인적자원관리가 자기효능감을 통해 조직몰입에 미치는 영향이 공무원의 직무성과 수준에 따라 어떻게 달라지는지 성과군 별 차이에 주목함으로써 성과군 별 맞춤형 인적자원관리 전략을 수립하기 위한 처방적 시사점을 도출하고자 한다.

## 2. 연구 목적 및 필요성

본 연구의 목적은 자기효능이론(self-efficacy theory; Bandura 1982)과 사회적 교환이론(social exchange theory; Blau 1964)을 토대로 교육훈련, 성과급, 승진, 직무자율성, 의사결정참여 등 다섯 가지의 인적자원관리 기법이 자기효능감의 매개를 통해 공무원의 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고, 이러한 자기효능감의 매개효과가 성과군(고성과군, 중·저성과군)에 따라 차이를 보이는 조절된 매개효과가 존재하는지 확인하는 데 있다. 본 연구는 그 동안 마치 블랙박스처럼 다뤄져 왔던 인적자원관리와 조직몰입

사이의 ‘어떻게’에 대한 논의 공백을 보완하고, 공무원의 자기효능감과 조직몰입 강화를 위한 구체적인 처방적 함의를 제공할 수 있다는 점에서 그 이론적·실천적 중요성이 인정될 수 있다. 아래에서는 조직몰입과 인적자원관리, 자기효능감에 관한 기존의 연구동향에 비추어 본 연구가 지니는 차별성과 중요성에 대해 보다 구체적으로 논의하였다.

#### 1) 조직몰입의 영향요인에 대한 균형적·종합적 고려

조직몰입에 관한 기존연구의 상당수는 지나치게 행동주의적 시각에 입각하여 조직 구성원의 인지적·심리적 측면에 대한 고려가 부족한 경향이 있다. 그러나 실제로 효과적인 조직 관리에 도움이 되는 처방적 함의를 제공하기 위해서는 단순히 조직몰입의 영향요인을 확인하는 데 그칠 것이 아니라, 이러한 요인들이 구체적으로 어떻게 공무원의 인지적·심리적 과정을 통해 조직몰입의 강화로 이어지는지 조직 내 ‘사람’에 대한 관심을 보다 강화할 필요가 있다. 이에 본 연구는 공무원의 인지적·심리적 요인으로서 자기효능감의 매개효과에 주목함으로써 기존 연구에서 상대적으로 간과되어온 인지적·심리적 측면을 균형적으로 고려하였다.

또한 조직몰입은 개인적, 직무적, 관계적, 관리적, 조직적 차원의 다양한 요인에 의해 결정됨에도 불구하고 대부분의 기존연구들은 어느 한 두 차원에 국한하여 접근하는 경향을 보인다. 그러나 조직몰입은 여러 차원의 특성을 동시에 포함하는 다차원적 현실 속에서 형성되고 유지되기 때문에(Perrow 1967, Rousseau 1978; Glisson & Durick 1988, 63p. 재인용) 이를 보다 종합적으로 고려하여 접근할 필요가 있다. 본 연구는 관리적(교육훈련, 성과급, 승진), 직무적(직무자율성), 관계적(의사결정참여), 조직적(조직문화, 조직목표명확성), 개인적(성별, 근속연수, 직렬, 직급) 차원의 요인들이 복합적으로 작용하여 조직몰입 수준이 결정되는 과정을 분석했다는 점에서 기존연구의 한계를 보완할 수 있다.

#### 2) 인적자원관리와 결과변수 간의 인과적 거리 단축



인적자원관리의 가장 직접적인 목표이자 관리 대상은 말 그대로 인적 자원, 즉 조직 구성원임에도 불구하고(이학중·양혁승 2005: 6) 기존연구에서 인적자원관리의 결과변수는 주로 조직 차원의 성과에 치우쳐 있다(예: Boselie, Dietz, & Boon 2005, Guest 2001, Rogers & Wright 1998, Schuler & Jackson 2005). 그러나 미시적인 인적자원관리와 조직 차원 결과변수 간의 인과적 거리는 지나치게 멀고(Alfes et al. 2013: 330) 조직과 구성원의 관계를 심층적으로 이해하기 위해서는 하위 분석수준에서 많은 연구가 요구된다는 점에서(강성춘 외 2011: 74) 보다 근접한 결과변수로서 조직 구성원의 태도나 행동에 대한 인적자원관리의 영향을 분석할 필요가 있다. 본 연구는 공공조직의 인적자원관리가 그 직접적 대상인 공무원의 자기효능감과 조직몰입에 미치는 영향을 분석함으로써 인적자원관리와 결과변수 간 인과적 거리를 단축시키고 있다.

### 3) 인적자원관리와 그에 대한 인식적 평가의 구분

대부분의 경험연구에서 인적자원관리의 측정은 설계된 인적자원관리 자체에 대한 평가를 통해 이루어지고 있다(예: Chang 2005, Huselid, Jackson, & Schuler 1997, Wright, McMahan, Snell, & Gerhart 2001). 그러나 조직 구성원들은 각기 다른 경험, 가치관, 기대를 지니기 때문에 동일한 인적자원관리 기법일지라도 개인에 따라 다르게 해석되고 이에 따라 구성원의 행동에 미치는 영향도 달라진다. 설계된 인적자원관리 그 자체보다 그에 대한 인식적 평가가 조직 구성원의 태도 및 행동과 보다 밀접한 관련을 지니는 것이다(Den Hartog, Boselie, & Paauwe 2004: 601). 이에 본 연구는 인적자원관리가 공무원의 자기효능감과 조직몰입에 미치는 보다 실질적인 영향력을 확인하고자 각 인적자원관리 기법의 운영에 대한 ‘인식적 평가’가 공무원의 자기효능감과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다.

### 4) 성과군 별 비교를 통한 맞춤형 인적자원관리 전략의 도출

민간부문과 마찬가지로 공공부문에서도 성과 중심의 인적자원관리 기

조가 꾸준히 강화되어왔다. 이는 주로 고성과군에 대한 보상과 지원을 중심으로 이루어지고 있으며, 저성과군의 경우 저조한 성과에 대한 제재로서의 성격이 강하여<sup>2)</sup> 성과향상을 위한 역량 강화 측면에는 상대적으로 소홀한 경향을 보인다. 그러나 우수한 성과를 보이는 조직의 경우 그렇지 않은 조직에 비해 보다 저성과자 관리가 정교하게 이루어지고 있다는 점(Axelrod et al. 2002, 황정운 외 2014)을 고려할 때 공공부문의 성과 향상을 위해서는 그간 소홀히 다뤄져 온 저성과군에 대한 인적자원관리를 보완할 필요가 있다. 따라서 고성과군 위주의 인적자원관리에서 각 성과군별 맞춤형 인적자원관리의 방향으로 변화해 나가야 할 것이다. 본 연구는 성과군에 따라 인적자원관리가 자기효능감을 통해 조직몰입에 미치는 영향이 어떻게 달라지는지에 주목하여 성과군별 맞춤형 인적자원관리 전략을 수립하는데 처방적 함의를 도출하고자 하였다.

#### 5) 자기효능감 관련 연구의 사적부문 편중

조직 관리의 차원에서 구성원의 자기효능감이 수행하는 역할을 분석하는 기존연구들은 주로 사적 부문에 편중되어 이루어져 왔다(예: Barling & Beattie 1983, Fang & Gerhart 2012, 서재현 2002). 그러나 국민에 대한 봉사자로서 공무원이 수행하는 공적 업무는 국민 생활의 전반에 중대한 영향을 미친다는 점에서 자기효능감이 공무원의 업무 태도나 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인될 경우 공익 구현의 측면에서 중요한 의미를 지닐 수 있다. 즉, 공무원의 자기효능감을 강화시키는 방향으로 인적자원관리가 이루어지고 이를 통해 공무원의 업무 태도나 행동이 개선될 경우 공공서비스의 품질 제고를 통한 공익의 구현이 가능해지는 것이다. 따라서 본 연구는 전국의 국가공무원 및 지방공무원을 대상으로 분석을 진행함으로써 공공 부문을 대상으로 한 자기효능감 연구의 공백을 보완하고자 한다.

2) 인사혁신처는 2016년부터 저성과자에 대해 직권면직을 통한 퇴출 등 강력한 패널티를 부여하는 방안을 도입하였고, 실제로 2015년 말에 저조한 성과평가를 받은 중앙부처 고위 공무원 2명이 사표를 제출하기도 하였다(노희영, 2016.1.4., 서울경제, “저성과자 퇴출제 본격 시행…고위공무원 2명 자진 사퇴”, 2016.9.22. 검색: <http://www.sentv.co.kr/news/viewn/55040>).

## 제 2 절 연구의 범위와 방법

### 1. 연구 대상 및 범위

본 연구의 범위를 내용적·공간적·시간적 측면에서 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 내용적 측면에서 본 연구는 i) 공공조직의 인적자원관리를 통해 조직과 구성원 간에 사회적 교환관계가 형성되어 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는지 여부와 ii) 이 과정에서 인적자원관리가 공무원의 자기효능감을 향상시키고 iii) 자기효능감은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미침으로써 iv) 인적자원관리와 조직몰입의 관계에 대한 자기효능감의 매개효과가 존재하는지 여부, 그리고 v) 이러한 자기효능감의 매개효과가 성과군(고성과군, 중·저성과군)에 따라 달라지는 조절된 매개효과가 존재하는지 여부를 분석한다. 둘째, 공간적 측면에서 본 연구는 전국의 일반직 및 기능직 국가공무원과 지방공무원을 대상으로 한다. 셋째, 본 연구의 시간적 범위는 2011년 1년간이다.

### 2. 연구 방법

본 연구는 2011년 공무원 패널조사 자료를 사용하여 분석을 진행하였다. 공무원 패널조사는 한국행정연구원 사회조사센터에서 정부의 인사 및 조직 관리에 대한 공무원 개개인의 인식 변화를 시계열 자료 형태로 구축함으로써 정부의 효과적인 인사정책 수립 및 운영에 활용될 정책적·학문적 기초자료를 축적하고 제공할 목적으로 실시한 전국 단위의 시계열 표본조사이다. 전국에 근무하는 국가직 공무원과 지방직 공무원을 패널의 모집단으로 정의하였고, 이 가운데 일반직과 기능직에 종사하는 공무원을 대상으로 제한하였다. 「2010년 행정안전부 통계연보」 및 「2010년 지방

자치단체 공무원 인사통계」 등 행정자치부(구 행정안전부)에서 발행하는 공무원 인사통계를 표본추출 틀로 활용하여 최대 유효표본 수를 1,500명으로 설정하였으며 소속기관 유형(국가공무원/지방공무원), 직렬(일반직/기능직), 직급, 성별을 층화기준으로 삼아 비례할당추출방식(proportionate quota sampling)을 통해 패널을 구성하였다. 조사는 2011년 9월 1일부터 2011년 9월 30일까지 약 한 달 간 실시되었고 조사방법은 자기기입식 설문조사 방식으로 이루어졌다.

인적자원관리를 독립변수로, 자기효능감을 매개변수로, 조직몰입을 종속변수로 하는 구조방정식 모형(Structure Equation Model: SEM)을 설정하여 직·간접경로의 유의성을 검정하였고, 다중집단분석을 통해 성과군(고성과군/중·저성과군)에 따라 인적자원관리가 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 간접적인 영향이 달라지는지 조절된 매개효과의 유의성을 검정하였다. 우선, 본격적인 가설 검정에 앞서 분석에 사용된 자료가 구조방정식 모형을 추정하기에 적합한지 여부를 점검하기 위해 주요 변수의 기술통계량 및 상관관계를 확인하였고, 이를 통해 표본 크기의 적정성, 분포의 정규성, 잠재적 다중공선성의 위험 등을 판단하였다. 가설 검정은 Anderson과 Gerbing(1988)이 제시한 2단계 접근법(two-step approach)을 적용하여 확인적 요인분석을 통해 측정모형의 타당성 및 적합도를 판단한 이후, 구조모형을 추정하여 잠재변수 간 직·간접효과의 유의성을 검정하였다. 마지막으로 성과군에 따른 조절된 매개효과의 유의성은 구조방정식의 다중집단분석을 통해 이루어졌으며, 본 연구의 모든 분석은 STATA 14.0 프로그램을 사용하여 이루어졌다.

## 제 2 장 이론적 검토와 문제 제기

### 제 1 절 조직몰입에 대한 이론적 검토

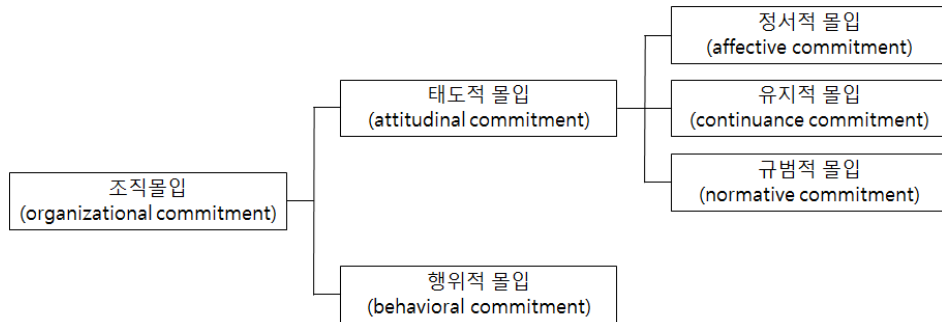
## 1. 조직몰입의 개념

조직몰입(organizational commitment)은 구성원의 동기부여에 상당한 영향을 미친다는 점에서 지난 수십 년 간 조직심리 및 조직행태 분야의 중요한 연구주제로 다루어져 온 개념이다(Brown 1996: 230). 일반적으로 조직몰입은 ‘조직과 조직 구성원 간의 유대(linking) 및 결속(bond)’을 의미하며 이러한 관계의 성격 즉, 조직과 구성원 사이에 유대와 결속이 형성되고 발전되는 과정을 어떻게 이해하는지에 따라 다양한 방식으로 개념 정의가 이루어지고 있다(Mathieu & Zajac 1990: 171-2).

조직몰입의 개념은 크게 행위적 몰입(behavioral commitment)과 태도적 몰입(attitudinal commitment)으로 구분할 수 있다(Brown 1996, Mowday, Steers, & Porter 1979). 행위적 몰입은 조직을 이탈할 경우 야기되는 비용을 회피하고자 공식적이고 규범적인 수준의 기대를 넘어 계속적으로 조직에 몰두하는 ‘행동’을 의미한다(Mowday, Steers, & Porter 1979: 225). 이전 불가능 한 퇴직기금, 축적된 휴가기간, 보장된 종신채직 등은 모두 조직이탈을 어렵게 만드는 비용으로서 행위적 몰입을 야기하는 요인이 될 수 있다(Salancik 1977). 조직을 이탈할 경우 그간 조직에 투자해 온 가치가 손실되기 때문에 조직 구성원은 행동의 일관성 즉, 조직 구성원 자격을 지속적으로 유지하려는 경향을 보인다는 Becker(1960)의 부수적 투자이론(side-bets theory)은 조직몰입에 대한 행위적 접근의 대표적인 예이다(Ko, Price, & Mueller 1997: 961).

한편, 태도적 몰입은 조직에서의 작업경험, 조직에 대한 인식, 개인의 특성 등이 복합적으로 결합되면서 조직에 대해 긍정적인 ‘태도’를 갖게 되는 것을 말한다(Mowday, Porter, & Steers 2013). Meyer와 Allen(1987)이 태도적 몰입을 정서적 몰입(affective commitment), 유지적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)으로 세분화하여 조직몰입의 세 가지 차원으로 제시한 이후, 조직몰입을 다차원적인 태도 개념으로 보는 인식이 확산되어 왔다(Allen & Meyer 1996).

<그림 2-1> 조직몰입의 유형



자료: Brown(1996: 232)

태도적 몰입의 첫 번째 차원으로서 정서적 몰입은 조직 구성원이 조직에 대해 가지는 일체감과 소속감 등 조직에 대한 정서적 애착으로 (Buchanan 1974, Porter et al. 1974) 조직 구성원이 i) 조직의 목표와 가치를 공유(identification)함으로써 ii) 조직 내 자신의 직무역할에 심리적 몰두(involverment)하고 iii) 조직에 대해 감정적 애착(emotional attachment)을 갖게 되는 것을 의미한다(Meyer & Allen 1987). 둘째, 유지적 몰입<sup>3)</sup>은 조직에 대한 투자와 희생이 조직이탈 비용을 발생시킴에 따라 구성원이 조직을 이탈하기 어려워지고 조직의 생존과 유지를 위한 헌신적 태도를 갖게 되는 것을 말한다(Kanter 1968: 504-7). 마지막으로 규범적 몰입은 조직에 잔류해야 한다는 도덕적 의무감(obligation)을 뜻한다(Meyer & Allen 1987). 조직의 목표와 이익에 부합하는 방식으로 행동하도록 하는 규범적 압력이 조직 구성원에게 완전히 내면화될 경우 조직 구성원은 조직에 대한 몰입을 형성하고 발전시키게 된다(Angle &

3) 한편, 유지적 몰입을 행위적 몰입으로 분류해야 한다는 주장(Ko, Price, & Mueller 1997)도 존재한다. 이에 대해 Meyer, Allen, 그리고 Smith(1993)는 유지적 몰입의 개념은 조직을 이탈할 경우 발생할 수 있는 비용에 대한 인식(awareness)이 조직에 대한 구성원의 태도(attitude)에 미치는 영향을 강조하는 것이기 때문에 태도적 몰입으로 보는 것이 타당하고, 태도적 몰입은 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입의 3개 유형으로 구성되는 심리적 상태라고 설명한다(이목화·문형구 2014: 151-2).

Lawson 1993).

Meyer와 Allen(1987)이 제시한 세 차원의 조직몰입 개념은 지난 수십 년 간 조직몰입 연구의 근간이 되어 온 중요한 접근법으로 평가받고 있지만(Cohen 2007), 이에 대해 다음과 같은 지적도 존재한다. 첫째, 정서적 몰입, 유지적 몰입, 그리고 규범적 몰입이 서로 완전히 구분되는 개념은 아니라는 지적이다. 초기에는 조직과의 계산적 교환 관계에 중점을 둔 유지적 몰입이 주로 형성되었을지라도, 이후 조직의 일원으로서 멤버십을 유지해 가며 점차 정서적 몰입을 발전시킬 수 있고, 결국 시간이 경과함에 따라 두 과정이 밀접히 관련될 것이라는 주장이다(Mathieu & Zakac 1990: 172).

둘째, 정서적 몰입은 많은 선행연구를 통해 개념 타당성이 입증되어 비교적 안정적인 개념으로 사용되고 있는 반면, 유지적 몰입과 규범적 몰입의 경우에는 개념 타당성에 대한 논란이 계속되고 있다. 유지적 몰입의 경우 단일 차원의 개념이 아니라 ‘다른 대안적 조직이 없는 경우’와 ‘자신이 조직을 떠남으로 인해 발생하는 기존 투자에 대한 희생’이라는 두 가지 하위 차원으로 나누어진다는 수렴타당성에 대한 비판(McGee & Ford 1987)과 전자는 몰입의 구성요인이자기보다 결정요인에 가까우므로 후자만이 유지적 몰입에 해당된다는 비판(Ko, Price, & Mueller 1997), 규범적 몰입의 경우에는 정서적 몰입과 개념적으로 중복되어 독립적인 개념으로 인정될 수 없다는 비판(Allen & Meyer 1996, Ko, Price, & Mueller 1997) 등이 제기되고 있다(이목화·문형구 2014: 154-5).

이에 본 연구에서는 Meyer와 Allen(1987)이 제시한 세 가지 차원의 조직몰입 개념 중 이론적·실증적 차원에서 타당성과 신뢰성이 충분히 검증된(Avolio et al. 2004, Lavelle et al. 2009, 김계욱·김용민 2015) 정서적 몰입의 개념을 중심으로 조직몰입을 “조직에 대해 가지는 일체감과 소속감 등 조직에 대한 정서적 애착(Buchanan 1974, Porter et al. 1974)”으로 정의하였다.

## 2. 조직몰입의 중요성

조직몰입은 조직 구성원과 조직 간의 심리적·행태적 연결고리로 조직 전체의 생산성과 효과성 제고에 기여한다는 점에서 조직행태 연구의 중요한 주제로 다루어져 왔으며(최낙범·엄석진 2013: 186), 조직 구성원 개인적 차원과 조직적 차원<sup>4)</sup> 모두에서 중요한 의미를 갖는다(Meyer et al. 2002: 36). 우선 개인적 차원에서 조직몰입은 구성원의 직무노력과 조직시민행동(organizational citizenship behavior: OCB)을 강화하고(예: Meyer & Allen 1991, O'Reilly & Chatman 1986, 배귀희 2007, 이기은 2003), 결근·과실·태만 등의 반생산적 업무행동(counterproductive work behavior: CWB)과 이직의도를 완화시켜(예: Somers 1995, Steers 1977, 이환범·이수창 2006) 직무성장에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 요인으로 제시되어 왔다(예: Mathieu & Zajac 1990, Meyer & Allen 1991, 이희태 2015). 구성원의 직무성과 향상은 조직의 경쟁력 강화 및 조직성과의 향상으로 이어질 수 있다는 점에서(Kathz & Kahn 1978) 조직몰입은 효율적인 조직관리의 차원에서도 그 중요성이 인정된다(이환범·이수창 2006: 88). 실제로 조직몰입은 조직효과성을 나타내는 유용한 지표로 활용되고 있으며(예: Steers 1975) 많은 선행연구를 통해 조직몰입이 조직성과에 미치는 정(+)의 영향이 실증적으로 확인되어 왔다(예: Gong et al. 2009, 김기태·조봉순 2008).

한편, 최근에는 조직몰입의 결과에 대한 초점이 지나치게 조직의 입장에만 맞춰져 있다는 비판이 제기되면서 일-가정 갈등, 직무소진, 스트레스, 건강 등과 같은 구성원 개인의 입장에서 바라 본 조직몰입의 결과에 주목하는 연구들이 증가하고 있다(Meyer et al. 2002: 22). 이들은 높은 수준의 조직몰입이 구성원의 일-가정 간 갈등과 스트레스를 증가시켜 개인의 웰빙(well-being)에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 지적한다

---

4) Mathieu와 Zajac(1990: 171)은 높은 수준의 조직몰입은 근로의 질을 향상시키고 국가 생산성에 기여한다는 점에서 조직 구성원 개인 및 조직적 차원뿐만 아니라 사회 전체적인 차원에서도 중요한 의미를 지닌다고 주장하기도 하였다.



(Begley & Czapka 1993).

<표 2-1> 조직몰입의 결과요인

개인적 차원		조직적 차원
· 직무노력	· 일-가정 갈등	· 조직성과
· 조직시민행동	· 스트레스	
· 반생산적 업무행동	· 직무소진	
· : 결근, 과실, 태만 등	· 건강	
· 이직의도		
· 직무성과		

### 3. 조직몰입의 영향요인

조직몰입은 조직 구성원의 이직의도를 감소시키고 바람직한 직무태도와 조직시민행동을 유도하여(예: Meyer & Allen 1991, Somers 1995, Steers 1977, 이환범·이수창 2006) 개인의 직무성과뿐만 아니라 조직 전체의 성과와 경쟁력 제고에 기여한다는 점에서(예: Gong et al. 2009, Mathieu & Zajac 1990, Meyer & Allen 1991) 효과적인 조직 관리의 핵심요인이다. 이에 조직몰입에 영향을 미치는 요인을 밝히고 어떤 과정을 통해 조직몰입의 수준이 결정되는지 규명하려는 시도가 많은 학자들에 의해 진행되어 왔다. 조직몰입의 수준은 다양한 차원의 요인들이 복합적으로 작용하여 결정되는데, 아래에서는 Mathieu와 Zajac(1990)와 Steers(1977)의 분류를 참고하여<sup>5)</sup> i) 개인적 특성 ii) 직무적 특성 iii) 관계적 특성 iv) 관리적 특성 v) 조직적 특성의 다섯 차원으로 구분하여 조직몰입의 영향요인을 살펴보았다.

5) Mathieu와 Zajac(1990)는 조직몰입의 영향요인을 개인적 특성(personal characteristic), 직무적 특성(job characteristic), 역할적 특성(role state), 관계적 특성(group/leader relation), 조직적 특성(organizational characteristic)의 다섯 차원으로 구분하였고, Steers(1977)는 개인적 특성(personal characteristic), 직무적 특성(job characteristic), 작업경험(work experience)의 세 차원으로 구분하였다.

## 1) 개인적 특성

조직몰입에 영향을 미치는 개인적 특성으로는 연령, 성별, 교육수준, 결혼상태 등의 인구사회학적 특성과 근속연수, 직위, 고용형태, 직무능력 등 그 외 객관적 특성, 직무동기, 공공봉사동기, 자기효능감, 긍정심리자본, 조절초점 등의 주관적·심리적 특성이 제시되어 왔다.

먼저, 개인의 인구사회학적 특성이 조직몰입에 미치는 영향은 분석 대상이나 사용된 자료, 사용된 분석모형에 따라 상이한 연구결과를 보인다. 개인의 인구사회학적 특성은 조직몰입의 직접적인 영향요인이라기보다 주로 관련된 중간 매개변수들을 통해 간접적인 영향을 미치기 때문에 합쳐진 연구결과가 나타나지 않았을 가능성이 크다(Moyle 1995: 방하남·김상욱 2009, 63p 재인용). 지금까지의 경험 연구를 통해 반복적으로 확인되어 온 사실은 대체로 남성에 비해 여성이(예: Grusky 1966, 방하남·김상욱 2009), 미혼자에 비해 기혼자가(예: Mathieu & Zajac 1990, 문성애·이영민 2009, 안종석·백권호 2002), 연령<sup>6)</sup>이 높고(예: Steers 1977, Sheldon 1971, Hrebiniak 1974), 교육수준이 낮을수록(예: Koch & Steers 1978, Mowday et al. 1982, Steers 1977) 더 높은 조직몰입 수준을 보인다는 것이다. 여성의 경우 남성에 비해 더 많은 난관을 극복하고 조직 구성원 자격을 획득했다는 점에서(Grusky 1966: 502), 기혼자의 경우 미혼자에 비해 경제적 부담이 더 크다는 점에서(Mathieu & Zajac 1990: 178), 고령자의 경우 조직에 대한 투자의 크기가 크고(Sheldon 1971: 145) 적응도가 높아진다는 점에서(Kalleberg 1977: 방하남·김상욱 2009, 63p 재인용) 조직몰입 수준이 더 높게 나타날 수 있다. 반면, 교육수준이 높을수록 조직에 대해 더 높은 기대를 형성하여 그러한 기대수준을 충족시키기 어렵고, 보다 많은 이직기회를 접할 수 있다는 점에서 조직몰입 수준이 더 낮게 나타날 수 있다(예: Koch & Steers 1978, Mowday et al. 1982, Steers

---

6) 다만, 연령의 순효과 외에 연령 증가에 따라 직무수행의 자율성, 안정성, 승진 가능성 등이 증가함을 전제로 조직몰입이 증가했을 가능성이 존재하므로, 그 영향력의 본질이 무엇인지 고민할 필요가 있다(방하남·김상욱 2009: 83).

1977).

이 외에 근속연수(예: Dunham, Grube, & Castaneda 1994, Mathieu & Zajac 1990, Meyer & Allen 1984, 안종석·백권호 2002), 직급(예: 문성애·이영민 2009, 안종석·백권호 2002), 고용형태(예: Van Dyne & Ang 1998) 등 경력과 관련된 개인적 특성들도 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되어왔다. 근속연수와 직급은 조직의 목표와 가치에 대한 구성원의 이해와 수용 수준을 높여 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 수 있고, 이직에 따르는 비용(side bet)을 증가시킨다는 점에서 유지적 몰입에도 긍정적인 영향을 미치게 된다(Mathieu & Zajac 1990: 178). 고용형태에 따라서도 조직몰입의 수준이 달라지는 것으로 나타났는데, Van Dyne과 Ang(1998)은 비정규직을 선택한 자의 경우 조직에 대한 몰입보다 가족과의 시간, 자신의 학습 목표, 유연한 생활방식 등을 보다 중시하기 때문에 이러한 업무와 무관한 관심(non-work interest)이 조직몰입에 부정적 영향을 미쳐 정규직에 비해 낮은 수준의 조직몰입을 보인다고 설명하였다.

한편, 개인의 객관적 특성뿐만 아니라 자기효능감(예: Morris & Sherman 1981, Schyns & Collani 2002), 공공봉사동기(예: 김상묵 2005, 안도희·안병국 2015), 직무동기(예: Mathieu & Hamel 1989, 정진철·한주희 2003), 긍정심리자본(예: Luthans et al. 2008, 김주엽·김명수 2011) 등과 같은 주관적·심리적 특성 또한 구성원의 조직몰입 수준에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되어져 왔다.

## 2) 직무적 특성

직무특성이론(Hackman et al. 1975)은 직무의 객관적 특성에 초점을 맞추고 직무 자체가 종사자의 직무동기나 만족 및 성과 등을 높일 수 있는 특성(기술다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자율성, 피드백)을 가지고 있는 것으로 보면서(주현식·윤승현·김화경 2007: 45) 이러한 직무특성들이 구체적으로 구성원의 어떤 심리상태를 유도하고, 나아가 이러한 심리

상태가 업무성과에 어떻게 연결되는지 설명한다(오인근·최재성 2004: 99). 이러한 직무특성이론을 바탕으로 직무특성과 조직몰입간의 관계를 설명하는 많은 경험연구가 진행되어 왔는데, 직무유형(예: 은종환·이재완 2015, 류상일 2013)과 직무범위 및 직무량(예: Mathieu & Zajac 1990, 허갑수 2005), 다양성, 자율성, 중요성, 명확성, 도전성 등의 직무특성(예: Buchanan 1974, Hall & Schneider 1972, Mathieu & Zajac 1990, 허갑수 2005), 그리고 직무에 대한 피드백 정도(예: Porter & Steer 1973, Steer 1977) 등이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 확인되어 왔다. 직무는 구성원과 조직을 연결하는 가장 핵심적인 매개체이자 조직의 유지와 발전을 이끌어가는 조직 활동의 중심체라는 점에서(김성용 2005: 4) 조직몰입에 영향을 미치는 주요한 요인으로 볼 수 있다.

조직 구성원은 자신에게 부여된 직무의 범위가 넓고(Mathieu & Zajac 1990) 업무량이 적절할수록(허갑수 2005), 직무의 다양성, 자율성, 중요성, 명확성, 도전성, 피드백이 강할수록(Buchanan 1974, Hall & Schneider 1972, Mathieu & Zajac 1990, Porter & Steer 1973, Steer 1977, 조선배·김석영·정승환 2009, 허갑수 2005) 자신의 직무를 보다 매력적으로 받아들이고, 조직으로부터 안정적인 직무환경을 제공받고 있다고 인식하게 되어(조선배·김석영·정승환 2009 : 202) 높은 수준의 조직몰입을 보인다. 또한 이러한 직무범위, 직무량, 직무특성은 직무의 유형에 따라 차이를 보이므로 직무유형 역시 조직몰입의 영향요인 중 하나로 함께 제시된다(예: 류상일 2013, 은종환·이재완 2015).

### 3) 관계적 특성

조직에 대한 감정적 애착으로서 조직몰입(Buchanan 1974, Porter et al. 1974)은 조직에서의 다양한 경험을 통해 형성되며, 조직 구성원 간 관계의 특성은 이러한 조직경험의 핵심적인 부분으로 볼 수 있다. 이에 따라 리더십(예: Bass 1985, Mathieu & Zajac 1990, 김석규·이영균 2015), 리더-부하 교환관계(예: Epitropaki & Martin 1999, 강영순·김희철·강문실 2006), 임파워먼트(예: 손은일·송정수 2012), 구성원 간 신뢰(예: 김경수·

김태인 2010) 등 다양한 관계적 특성들이 조직몰입의 영향요인으로 제시되어 왔다.

우선, 리더십은 “공동의 목표 성취를 위해 조직 구성원에게 영향을 미쳐 개인적·집단적 노력을 촉진하는 과정(Schermerhorn et al. 2011: 256)”이라는 점에서 구성원이 조직의 목표와 가치를 공유함으로써 높은 수준의 조직몰입을 갖도록 유도한다. 많은 선행연구들을 통해 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 윤리적 리더십, 서번트 리더십 등 다양한 유형의 리더십이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되어 왔다(예: Bobbio, Dierendonck, & Manganelli 2012, Mathieu & Zajac 1990, Walumbwa et al. 2011, 김석규·이영균 2015). 최근에는 집단 수준의 리더십뿐만 아니라 리더와 부하 간의 개별적 교환관계의 특성을 강조하는 리더-부하 교환관계(leader-member exchange: LMX) 이론을 바탕으로 리더와 부하 간의 개별적 교환관계의 질이 중요한 조직몰입 영향요인으로 제시되고 있다(예: Epitropaki & Martin 1999, 강영순·김희철·강문실 2006). 상사 혹은 동료 및 부하에 대한 신뢰 역시 조직 구성원 간의 중요한 관계적 특성이라는 점에서 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다(예: 김정수·김태인 2010, 김정원·채순화 2007).

한편, 조직 구성원 간의 관계뿐만 아니라 조직과 구성원 간의 관계로서 임파워먼트 또한 조직몰입의 중요한 영향요인 중 하나로 제시되어 왔다. 구성원에게 조직 내의 일정한 권한을 배분하고(관계 구조적 측면) 자기효능감, 자기결정감, 영향력, 의미감 등을 촉진하여 내재적 동기를 강화하는(심리적 측면) 임파워먼트(허갑수·변상우 2007: 210-1)는 자신이 조직의 일원으로서 갖는 중요성과 가치에 대한 인식을 향상시킨다는 점에서 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다(예: Thomos & Velthouse 1990, 손은일·송정수 2012, 허갑수·변상우 2007). “조직이 구성원의 기여를 가치 있게 여기고 구성원의 복지 증진을 위해 노력하는 정도에 대한 구성원의 인식(Eisenberger et al. 1986: 500)”으로서 조직지원인식(perceived organizational support: POS)과 조직에 대한 신뢰수준 또한 조직과 구성원 간의 중요한 관계적 특성으로 조직에 대한 일체감을 형성하는 가장 기본적인 동기가 된다는 점에서(Kramer & Tyler 1995, 김왕배·이경용

2002, 8p 재인용) 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 요인으로 제시되고 있다(예: Rhoades & Eisenberger 2002, 김왕배·이경용 2002).

#### 4) 관리적 특성(작업경험)

조직몰입은 구성원이 조직에 대해 가지는 긍정적인 태도로(Mowday et al. 2013) 구성원이 경험한 다양한 조직관리적 특성이 조직몰입 수준에 상당한 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 우선, 채용, 보상, 교육훈련, 경력관리 등 구성원에게 직접적인 영향을 미치는 인적자원관리는 조직 구성원에 대한 장기적 투자 의사를 나타내는 일종의 신호로 인식될 수 있고(Alfes et al. 2013: 333) 이에 대한 호혜적 보답으로 구성원의 조직몰입이 높아질 수 있다. 다양한 인적자원관리 기법들이 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향은 많은 경험연구를 통해 꾸준히 확인되어져 왔다. 적절한 직무 설계와 해당 직무에 적합한 인력을 배치하는 것은 조직관리의 중요한 부분이며, 여기에서 비롯된 직무만족, 직무몰입, 직무 스트레스 등은 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 요인으로 제시된다. 직무만족과 직무몰입의 수준이 높고(예: Rusbult & Farrell 1983, 옥원호·김석용 2001), 직무 스트레스가 낮을수록(예: 옥원호·김석용 2001) 높은 조직몰입 수준을 보이는 것으로 확인되었다. 조직몰입이 조직관리의 측면에서 갖는 실천적·치방적 함의를 고려한다면 다양한 차원의 영향요인 중 특히 관리적 요인이 갖는 중요성이 상당히 크다고 볼 수 있고, 실증연구를 통해 관리적 차원이 다른 차원에 비해 조직몰입에 더 큰 영향력을 미침이 확인되기도 하였다(예: Steers 1977)

한편, 구성원들이 이러한 조직관리가 이루어지는 과정과 그 결과가 얼마나 공정하다고 인식하는지, 즉 구성원들이 인식하는 조직관리의 공정성도 조직몰입에 중요한 영향을 미치는 것으로 알려져 있고 많은 선행연구를 통해 경험적으로도 확인되어 왔다(예: Folger & Konovsky 1989, Lind & Tyler 1988, 박철민·김대원 2003, 최낙범·엄석진 2013). 조직공정성 수준을 높게 인식할 경우 구성원은 조직으로부터의 존중감을 지각하게 되고, 이는 조직의 목표와 가치를 내면화하도록 유도할 가능성이 크기 때문

에(Brewer & Kramer 1986: 한주희·고수일 2003, 4p 재인용) 높은 조직몰입으로 이어진다는 것이다.

## 5) 조직적 특성

구성원이 소속된 조직 자체의 특성 또한 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 요인이다. 이에 조직구조(예: Podsakoff et al. 1986, Fry & Solcum 1984, 김호정 2004)와 조직문화(예: Denison & Mishra 1995, 김호정 2002) 등이 조직몰입에 미치는 영향에 관하여 많은 경험연구들이 진행되어 왔으나 일관된 결과를 보이지는 않는다. 이는 각각의 조직 구조적·문화적 특성이 구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향과 부정적인 영향을 동시에 미치기 때문일 수 있다. 예를 들어, 높은 공식성은 업무의 자율과 재량을 위축시켜 조직으로부터 의사결정능력이 없다는 평가를 받고 있다는 인식을 야기하여(Dewar & Werbel 1979: 430) 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 동시에, 명확한 규정이 역할 모호성을 감소시켜 조직 활동에 대한 방향감각을 제공하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다(김호정 2002: 37). 따라서 조직적 특성이 조직몰입에 미치는 영향은 다른 개인적, 직무적, 관계적, 관리적 차원의 요인들과 해당 조직적 특성의 순기능과 역기능을 종합적으로 고려하여 판단해야 할 것이다.

<표 2-2> 조직몰입의 영향요인

개인	직무	관계	관리	조직
· 연령	· 직무유형	· 거래적리더십	· 채용	· 조직규모
· 성별	· 직무다양성	· 변혁적리더십	· 보상	· 조직집권성
· 교육수준	· 직무자율성	· 윤리적리더십	· 교육훈련/코칭	· 조직공식성
· 결혼상태	· 직무난이도	· 서번트리더십	· 경력개발/관리	· 조직복잡성
· 근속년수	· 직무중요성	· 임파워먼트	· 고용안정성	· 조직문화
· 직위	· 직무명확성	· 상관/동료신뢰	· 개인-직무fit	
· 고용형태	· 직무범위	· 조직신뢰	· 직무만족	
· 직무능력	· 직무부담	· LMX	· 직무스트레스	
· 직무동기		· POS	· 직무몰입	

· 공공봉사동기 · 자기효능감 · 긍정심리자본			· 조직공정성	
---------------------------------	--	--	---------	--

#### 4. 선행연구의 검토 및 문제제기

##### 1) 조직 구성원의 인지적·심리적 측면에 대한 균형적 고려 필요성

조직과 조직 구성원 간의 심리적·행태적 연결고리로 기능하는 조직몰입(최낙범·엄석진 2013: 186)은 조직의 효과성 제고에 기여한다는 점에서 조직행태 분야의 중요한 연구주제로 다루어져 왔다. 앞서 살펴본 바와 같이 많은 학자들에 의해 조직몰입의 영향요인과 결과요인에 대한 경험연구가 진행되어 왔고, 성공적인 조직 관리를 위한 처방적 시사점을 도출하는 것이 이들의 주된 연구 목적일 것이다. 그러나 조직몰입에 관한 기존연구의 상당수는 지나치게 행동주의적 시각에 입각하여 조직 구성원의 인지적·심리적 측면에 대한 고려가 부족한 경향이 있다. 실제로 효과적인 조직 관리를 위한 처방적 함의를 제공하기 위해서는 단순히 조직몰입의 영향요인을 확인하는 데 그칠 것이 아니라, 이러한 요인들이 구체적으로 어떤 인지적·심리적 과정을 통해서 조직몰입의 강화로 이어지는지, 그리고 어떤 요인에 의해 그러한 영향의 강도나 방향이 달라질 수 있는지에 대한 고민이 함께 이루어져야 할 것이다. 따라서 조직 구성원의 인지적·심리적 측면에 대한 균형적인 고려를 통해 조직 내 ‘사람’에 대한 관심을 강화할 필요가 있는바, 본 연구에서는 자기효능감이라는 인지적 요인에 주목하여 조직의 인적자원관리가 자기효능감의 매개를 통해 구성원의 조직몰입에 ‘어떻게’ 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

##### 2) 조직몰입의 다차원적 영향요인에 대한 종합적 고려 필요성

조직몰입은 개인적, 직무적, 관계적, 관리적, 조직적 차원의 다양한 요



인에 의해 결정됨에도 조직몰입에 관한 기존연구들은 메타연구가 아닌 이상 대부분 어느 한 두 차원으로만 접근하는 경향을 보이고 있다. 그러나 조직몰입은 어느 한 차원에 국한된 것이 아니라 개인적, 직무적, 관계적, 관리적, 조직적 차원의 특성을 동시에 포함하는 다차원적 현실 속에서 형성되고 유지되기 때문에(Perrow 1967, Rousseau 1978; Glisson & Durick 1988, 63p. 재인용) 보다 다양한 차원을 종합적으로 고려하여 조직몰입에 접근할 필요가 있다. 각각의 차원이 이론적으로는 독립된 차원으로 분류될 수 있을지 몰라도 현실적으로는 이들 간에 중복적인 상관관계가 존재하므로(방하남·김상욱 2009: 64-5) 다양한 차원의 요인들을 종합적으로 고려한 연구설계가 이루어질 때 조직몰입에 대한 이해의 폭을 보다 넓힐 수 있을 것이다. 이에 본 연구에서는 관리적(교육훈련, 성과급, 승진), 직무적(직무자율성), 관계적(의사결정참여), 조직적(조직문화, 조직목표명확성), 개인적(성별, 근속연수, 직렬, 직급) 차원의 요인들이 복합적으로 작용하여 조직몰입 수준이 결정되는 과정을 분석하는 종합적 연구모형을 설정하였다.

## 제 2 절 인적자원관리에 대한 이론적 검토

### 1. 인적자원관리의 개념

#### 1) 인적자원관리의 개념

인적자원관리(human resource management: HRM)는 “조직 구성원의 태도(attitude), 행동(behavior), 그리고 성과(performance)에 영향을 미치는 일련의 관리 정책, 제도, 시스템(Noe et al. 2003: 5)”으로 인적자원은 조직경쟁력을 확보하기 위해 가장 중요한 요인 중 하나라는 점에서(배귀희 2013: 195) 인적자원관리는 지난 수십 년 간 조직관리 분야의 핵심적인 연구주제로 다루어져왔다.

인적자원관리의 패러다임은 기능적 관점의 전통적 인사관리(personnel administration: PA)에서 조직 구성원을 비용이 아닌 자원으로 인식하는 인적자원관리(HRM)로, 나아가 인적자원관리를 조직의 전략과 연계하여 설계하고 운영하는 전략적 인적자원관리(strategic human resource management: SHRM)의 관점으로 이동하고 있다(Schneider & Bowen 1993, 배종석 1999). 전통적 인사관리 관점에서는 사람에 대한 관리가 투자가 아닌 비용으로 인식되어 관리의 초점이 비용 감소에만 맞추어 졌으나 점차 조직 내 인적자원의 중요성에 대한 인식이 확산되면서 조직 구성원을 비용이 아닌 자원으로 인식하고 조직성과의 향상을 위해 인적자원의 능력을 개발하고 발전시키는 데 관심을 기울이는 인적자원관리 관점으로 이동하였고(배귀희 2013: 197), 효과적인 인적자원의 확보·개발·활용을 위해 각 인적자원 기능들 간의 조화가 중시되는 통합적인 시스템으로 조정되어 왔다(양혁승 2002: 114). 이후 조직의 경쟁 환경이 심화됨에 따라 전략적 관리의 개념이 주목받게 되면서 조직의 성장과 발전을 위해 조직의 전략과 인적자원관리 간의 적합성을 강조하는 전략적 인적자원관리의 관점이 등장하였는데 이때 인적자원관리는 조직의 목표달성을 가능케 하는 계획된 인적자원의 배치 및 활동의 패턴으로 정의된다(Wright & McMahan 1992).

한편, 최근에는 ‘조직’의 목표와 성과에 초점을 둔 전략적 인적자원관리와 달리 ‘구성원’의 태도와 몰입에 초점을 둔 고몰입 인적자원관리(high commitment human resource management: HCHRM)<sup>7)</sup> 관점이 제시되고 있다(예: Boxall & Macky 2009, Farndale, Hope-Hailey, & Kelliher 2011). 고몰입 인적자원관리는 구성원과 조직 간의 경제적 교환관계뿐만 아니라 심리적 교환관계의 균형을 이루고자 노력하는 관점으로(남정민·전병준 2012: 59-60) 구성원과 조직목표 간의 심리적 연계를 통해 구성원들의 역량(ability), 동기(motivation), 기회(opportunity)를 강화시키는데 인적자원관리의 초점을 둔다(Arthur 1994, Truss 2001). 조직 구성원의 태

---

7) 고몰입 인적자원관리(HCHRM)는 고성능 인적자원관리(high performance human resource management: HPHRM), 고관여 인적자원관리(high involvement human resource management: HIHRM)라 불리기도 한다.

도와 몰입에 초점을 둔 고몰입 인적자원관리 관점에서는 구성원의 직무동기, 직무만족, 조직몰입이 향상될 경우 구성원의 직무성과를 향상시키고 나아가 조직효과성의 제고에도 기여할 것으로 기대한다(Ostroff & Bowen 2000).

본 연구에서는 인적자원관리가 그 직접적인 대상인 조직 구성원에게 미치는 영향에 초점을 두고 고몰입 인적자원관리 관점에서 분석을 전개하고자 한다. 이에 인적자원관리를 “조직 구성원이 자신의 역량을 강화하고 자발적으로 직무에 몰입하고 헌신할 수 있도록 동기를 부여하며 그러한 역량과 동기를 발휘할 수 있는 기회를 제공함으로써 조직과 구성원간의 심리적 연계를 형성하고, 이러한 심리적 교환관계를 바탕으로 조직에 몰입된 구성원을 통해 조직성과의 향상을 꾀하는 인적자원관리 시스템 (Arthur 1994, Truss 2001, 남정민·전병준 2012)”으로 정의하였다.

## 2) 인적자원관리의 유형: AMO 이론을 중심으로

인적자원관리와 조직성과 간의 관계는 조직관리 분야의 오랜 연구 목표 중 하나이며 오늘날에도 여전히 중요한 이슈로 다뤄지고 있다 (Vermeeren 2015: 2). 최근에는 인적자원관리가 조직성과의 향상에 기여하는 구체적인 메커니즘에 관한 연구가 활발히 전개되고 있는데, 이러한 메커니즘을 보다 심층적으로 분석하기 위해서는 상이한 성격의 인적자원관리 기법들이 각각 어떻게 조직 구성원의 태도와 행동에 영향을 미치는지 구분하여 살펴볼 필요가 있다(Jiang et al. 2012). AMO 이론(Ability-Motivation-Opportunity theory)은 인적자원관리 기법의 주된 기능을 조직 구성원의 능력개발(ability: A)과 동기부여(motivation: M), 그리고 이러한 능력과 동기를 발휘할 수 있는 기회의 제공(opportunity: O)이라는 세 차원으로 구분하고, 조직의 성과는 다양한 인적자원관리 기법

을 통해 구성원의 능력, 동기, 기회에 어떻게 영향을 미치느냐에 따라 달라질 수 있다고 주장한다(예: Appelbaum et al. 2000, Boxall & Purcell 2011, Gerhart 2005). AMO 이론은 인적자원관리와 조직성과의 관계에 대한 많은 실증연구에서 인적자원관리의 개념을 조작화하는 이론적 틀로 사용되고 있다(Boselie et al. 2005).

AMO 이론을 바탕으로 인적자원관리의 유형을 구분하는 선행연구들은 교육훈련, 코칭, 채용 등을 능력향상 인적자원관리 기법으로, 성과평가, 보수수준, 성과급, 승진 등을 동기부여 인적자원관리 기법으로, 조직분권성, 팀자율성, 직무자율성, 의사결정참여 및 제안제도, 리더와의 관계 등을 구성원의 능력과 동기를 발휘할 수 있는 기회를 제공하는 인적자원관리 기법으로 제시하고 있다(예: Bos-Nehles et al. 2013, Gerhart 2005, Lepak et al. 2006, Vermeeren 2015).

<표 2-3> 인적자원관리의 유형: AMO 이론

Ability(A)	Motivation(M)	Opportunity(O)
<ul style="list-style-type: none"> <li>. 교육훈련</li> <li>. 코칭</li> <li>. 채용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 성과평가</li> <li>. 보수수준</li> <li>. 성과급</li> <li>. 승진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 조직분권성</li> <li>. 팀자율성</li> <li>. 직무자율성</li> <li>. 의사결정참여 및 제안제도</li> <li>. 리더와의 관계</li> </ul>

본 연구에서는 다양한 인적자원관리 기법을 능력향상, 동기부여, 기회 제공의 세 차원으로 구분하는 AMO 이론에 따라 구성원의 역량 강화를 위한 교육훈련(A), 동기부여를 위한 성과급과 승진(M), 기회 제공을 위한 직무자율성과 의사결정참여(O)의 다섯 가지 인적자원관리 기법을 중심으로 분석을 전개하고자 한다.

## 2. 인적자원관리의 중요성 : 사회적 교환이론을 중심으로

인적자원은 조직의 가치 창출과 경쟁우위 확보에 있어서 매우 중요한 역할을 담당하는 전략적 자산(strategic asset) 중 하나로(Barney & Wright 1998) 인적자원관리를 통해 우수한 인적자원을 효과적으로 확보·개발·활용할 경우 조직성과를 향상시키고 조직의 지속적인 경쟁우위를 확보하는 데 기여할 수 있다. 인적자원관리가 조직 구성원의 태도와 행동, 나아가 조직성과에 미치는 영향을 설명하는 대표적인 이론적 토대는 Blau(1964)의 사회적 교환이론(social exchange theory)이다. 효과적인 조직 관리를 위해 많은 학자들은 조직 내 사회적 교환과정의 역할에 주목해 왔다(Wayne et al. 1997). 아래에서는 사회적 교환이론의 관점에서 조직의 인적자원관리가 갖는 중요성 살펴보고자 한다.

#### 1) 사회적 교환이론

사회적 교환(social exchange)이란 “상호 간의 신뢰(trust)에 근거하여 혜택을 받는 자는 이에 대한 보답의 의무감을 느끼고 혜택을 베푸는 자는 상대방이 언젠가 그 대가를 지불할 것이라는 기대감을 형성하는 교환관계(Blau 1964)”를 말한다. 사회적 교환은 특정되지 않은 심리적 의무감을 포함한다는 점에서 구체적으로 명백하게 규정된 계약적 교환관계를 의미하는 경제적 교환(economic exchange)과는 구분되는 개념이다(정윤길·이규만 2013: 203).

사회적 교환이론(social exchange theory)은 호혜성 규범(norm of reciprocity)에 바탕 하여 조직과 조직 구성원 간의 사회적 교환관계가 형성되고 유지되는 과정을 설명한다. 조직으로부터 자신의 가치와 중요성을 인정받고 경제적(economic) 혹은 사회·정서적(socio-emotional)인 혜택을 받고 있다고 인식하는 조직 구성원은 그러한 대우에 감사함을 느끼고 이에 보답하고자 하는 사회적 교환관계가 구축되며, 이러한 사회적 교환과정을 통해 자신의 직무와 조직에 대한 긍정적인 태도와 행동을 형성하게 된다는 것이다(Aryee et al. 2002, Blau 1964, Eisenberger et al. 1986,

Gouldner 1960, Organ 1988, Rhoades & Eisenberger 2002, Tsui et al. 1997). 조직과 구성원 간에 사회적 교환관계가 형성될 경우 조직 구성원은 조직에 대한 보답의 일환으로 높은 조직몰입이나 자발적인 역할 외 행동 등 긍정적인 태도와 행동을 나타낸다는 점에서 사회적 교환이론은 조직행태 분야에서 구성원의 다양한 직무태도를 설명하는 데 유용하게 적용되고 있다(예: Rhoades & Eisenberger 2002, 김찬중·윤찬성 2008: 761-2).

## 2) 인적자원관리의 중요성: 사회적 교환이론을 중심으로

조직과 구성원 간의 호혜적 관계를 강조하는 사회적 교환이론은 인적자원관리가 구성원의 태도와 행동, 나아가 조직성과에 미치는 긍정적인 영향을 설명하는 대표적인 이론 중 하나이다(남정민·전병준 2012: 60). 인적자원관리와 조직성과 간의 직접적인 관계를 중심으로 접근하는 인적자원이론(human capital theory)이나 자원기반이론(resource-based theory)과 달리 사회적 교환이론은 조직 내의 ‘인간’에 주목하여 인적자원관리가 조직성과에 영향을 미치는 과정에서 인적자본의 핵심적인 역할을 강조한다는 점에서 차이가 있다(Ramsey, Scholarios, & Harley 2000).

사회적 교환의 관점에서 인적자원관리는 조직 구성원에 대한 조직의 투자이자 구성원을 존중하고 신뢰한다는 표현 방식 중 하나로 이해되며(Alfes et al. 2013: 334) 조직 구성원은 다양한 인적자원관리 기법을 통해 조직과의 교환관계에 대한 인식을 형성한다(Blau 1986). 예를 들어 경력개발이나 교육훈련 등의 인적자원관리 기법은 자신의 성장과 발전에 대한 조직의 투자로 인식되고, 높은 보수나 성과급, 승진 등의 상은 조직으로부터 자신의 가치와 중요성을 인정받고 있다는 인식을 강화시키며, 의사결정에 참여하거나 자율적으로 직무를 수행할 수 있는 기회는 조직이 구성원을 신뢰한다는 표시로 받아들여질 수 있다는 점에서 조직과 구성원 사이의 사회적 교환관계를 강화할 수 있다(Gong, Chamg, & Cheung 2010: 125). 강화된 사회적 교환관계 하에서 조직구성원들은 조직에 대한 감사함과 애착심을 바탕으로 헌신적인 직무 태도와 행동을 통해 자신에 대한 조직의 대우에 보답하고자 한다(Alfes et al. 2013, Blau 1986, Gong,

Chang, & Cheung 2010). 따라서 조직은 유효적절한 인적자원관리를 통해 구성원과 호혜적인 사회적 교환관계를 형성·유지함으로써 구성원의 친조직적 행동을 증가시키고 이를 통해 조직성과의 향상을 꾀할 수 있다는 점에서 인적자원관리의 중요성이 인정된다.

실제로 많은 실증연구들이 사회적 교환이론의 관점에서 인적자원관리가 조직의 성과나 지속적인 경쟁우위 확보에 기여할 수 있는지, 그리고 이러한 관계가 조직 구성원의 태도 및 행동에 의해 매개되는지 밝히고 있다. 선행연구에 따르면 조직의 인적자원관리는 직무동기, 직무만족, 조직몰입, 조직지원인식, 이직의도 등 구성원의 인식 및 태도와(예: Gould-Williams & Davies 2005, Gould-Williams 2007, Ramsey et al. 2000, Takeuchi et al. 2009, Wright, Gardner, & Moynihan 2003, 김태룡 2013) 조직시민행동과 반생산적 업무행태 등 구성원의 행동에 영향을 미치는 것으로 확인되었고(예: Dyer & Reeves 1995, Gong, Chang, & Cheung 2010, Guest 1997, Wright & Snell 1998), 이는 개인의 직무성과 향상으로 이어져 조직성과에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되어져 왔다(예: Delaney & Huselid 1996, Vermeeren et al. 2014, Vermeeren 2015, 김기태·조봉순 2008, 이희태 2015). 이는 적절한 인적자원관리를 통한 긍정적인 사회적 교환은 조직과 조직 구성원 모두에게 상호 호혜적인 결과를 낳을 수 있음을 시사한다(Gould-Williams & Davies 2005: 2).

<표 2-4> 인적자원관리의 결과요인

개인적 차원			조직적 차원
· 직무동기	· 조직시민행동	· 직무성과	· 조직성과
· 직무만족	· 반생산적 업무행태		· 조직분위기
· 조직몰입			· 조직문화
· 조직지원인식			
· 이직의도			

### 3. 선행연구의 검토 및 문제제기

#### 1) 인적자원관리 연구의 조직성과에 대한 편중

인적자원관리의 가장 직접적인 목표이자 관리 대상은 말 그대로 인적 자원, 즉 조직구성원임에도 불구하고(이학중·양혁승 2005: 6) 인적자원관리에 대한 기존연구에서 다루는 결과변수는 조직 차원의 성과에 상대적으로 편중되어 있다(예: Boselie, Dietz, & Boon 2005, Guest 2001, Rogers & Wright 1998, Schuler & Jackson 2005). 그러나 미시적 차원의 인적자원관리 기법과 조직차원의 결과변수 간의 인과적 거리는 지나치게 멀기 때문에 보다 근접한 지표로서 개인 차원의 결과변수에 대한 인적자원관리의 영향을 고려할 필요가 있다(Alfes et al. 2013: 330). 실제로 조직과 개인에 대한 심층적인 이해를 위해 하위 분석수준에서 보다 많은 연구가 필요하다는 주장이 제기되고 있으며(강성춘·박지성·박호환 2011), 인적자원관리가 조직성과에 영향을 미치는 과정에서 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등 개인 차원 결과변수의 매개적 역할에 대한 경험연구가 증가하고 있는 추세이다(예: Guest 1997, Paauwe 2009, Takeuchi et al. 2007, 김기태·조봉순 2008).

이에 본 연구에서는 조직 구성원의 태도와 몰입에 초점을 둔 고몰입 인적자원관리의 관점에서 인적자원관리가 그 직접적 대상인 조직 구성원에게 어떤 영향을 미치는 지, 즉 자신의 역량에 대한 인식적 평가로서 자기효능감 및 조직에 대한 긍정적 태도로서 조직몰입에 미치는 영향에 관하여 분석하고자 한다.

#### 2) 인적자원관리에 대한 구성원의 인식에 주목할 필요성

조직의 인적자원관리에 대한 측정은 대부분의 경험연구에서 인적자원관리의 설계 자체에 대한 평가를 통해 이루어지고 있다(예: Chang 2005, Huselid et al. 1997, Wright et al. 2001). 그러나 인적자원관리의 효과는 잘 설계된 인적자원관리 기법의 존재 그 자체보다는 그것이 잘 운영되고



있는지 여부에 따라 다르게 나타나고(Bos-Nehles et al. 2013: 862) 동일하게 설계된 인적자원관리 기법이라도 구성원이 이를 어떻게 인식하느냐에 따라 그 결과가 상이하게 나타날 수 있다. 인적자원관리에 대한 구성원의 인식이 인적자원관리의 설계 그 자체보다 더 중요할 수 있는 것이다(Alfes et al. 2013, Guzzo & Noonan 1994, Khilji & Wang 2006, Nishii et al. 2008). Den Hartog 등(2004)은 조직 구성원들이 각기 다른 경험, 가치관, 기대를 지니기 때문에 동일한 인적자원관리 기법일지라도 개인에 따라 다르게 해석될 수 있으며 이에 따라 구성원의 행동에도 상이한 영향을 미치게 된다고 설명한다. 설계된 인적자원관리 그 자체보다 그에 대한 인식적 평가가 조직 구성원의 태도 및 행동과 보다 밀접한 관련을 지닌다고 보는 것이다. 따라서 본 연구에서는 교육훈련, 성과급, 승진, 직무자율성, 의사결정참여 등의 인적자원관리 기법들에 대한 인식이 구성원의 자기효능감과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다.

### 3) 성과군 별 비교를 통한 맞춤형 인적자원관리 전략의 도출

공공부문에서도 민간부문과 마찬가지로 성과 중심의 인적자원관리 기조가 꾸준히 강화되어 왔으나 이는 주로 고성과군에 대한 보상과 지원을 중심으로 이루어져 왔다. 저성과군에 대한 인적자원관리는 저조한 성과에 대한 제재 측면에 보다 방점을 두고 이루어졌고<sup>8)</sup> 저성과군의 역량 강화를 위한 인적자원관리에선 상대적으로 소홀한 경향을 보였다. 그러나 우수한 성과를 보이는 조직의 경우 그렇지 않은 조직에 비해 보다 정교한 저성과자 관리가 이루어지고 있다는 점(Axelrod et al. 2002, 황정윤 외 2014)을 고려할 때 공공부문의 성과 향상을 위해서는 그간 소홀히 다뤄져 온 저성과군에 대한 인적자원관리를 보완할 필요가 있고, 고성과군 위주의 인적자원관리에서 각 성과군 별 맞춤형 인적자원관리의 방향으로 변화해 나가야 할 것이다. 이에 본 연구에서는 인적자원관리가 자기효능감을 통해 조직몰입에 미치는 영향이 공무원의 직무성과 수준에 따라 어떻게

8) 인사혁신처는 2016년부터 저성과자에 대해 직권면직을 통한 퇴출 등 강력한 패널티를 부여하는 방안을 도입하였고, 실제로 2015년 말에 저조한 성과평가를 받은 중앙부처 고위 공무원 2명이 사표를 제출하기도 하였다(노희영, 2016.1.4., 서울경제, “저성과자 퇴출제 본격 시행…고위공무원 2명 자진 사퇴”, 2016.9.22. 검색: <http://www.sentv.co.kr/news/viewn/55040>)

달라지는지 성과군 별 차이에 주목함으로써 맞춤형 인적자원관리 전략을 수립하기 위한 처방적인 시사점을 도출하고자 한다.

### 제 3 절 자기효능감에 대한 이론적 검토

#### 1. 자기효능감의 개념

자기효능감(self-efficacy)은 “주어진 상황에서 특정한 과업을 성공적으로 수행할 수 있는 자신의 능력(capability)에 대한 믿음(Bandura 1978, 1986)”으로 “특정 과업을 수행하는데 필요한 인지적 자원(cognitive resource)을 동원하고 스스로 동기부여(motivation)할 수 있는 역량을 지니고 있다는 판단(Wood & Bandura 1989)”을 말한다. 자기효능감은 개인의 인식과 행동, 그리고 환경이 서로에게 영향을 미치며 상호보완적인 삼자인과관계를 형성한다는 사회인지이론(self cognitive theory)에 바탕하고 있는 개념이다. 즉, 개인은 환경과의 지속적인 상호작용을 통해 점진적으로 자신의 역량에 대한 정보를 획득하고, 이렇게 획득된 정보를 종합하여 자신의 역량에 대한 인지적 평가를 내림으로써 자기효능감을 형성하며, 이렇게 형성된 자기효능감은 개인의 행동을 선택하고 지속하는 데 중요한 영향을 미친다는 것이다(Bandura 1986). 개인의 행동은 그에 필요한 기술이나 능력을 지니고 있다고 해서 곧바로 나타나는 것이 아니라 이 둘을 연결해 주는 인지적 요인의 매개가 필요하며, 자기효능감은 이러한 교량적 역할을 수행하는 대표적인 인지적 요인 중 하나이다(이정옥 2012: 16-7).

Bandura(1977)는 자기효능감의 네 가지 원천으로 i) 자신의 직접적인 성취 경험(mastery experience), ii) 타인의 성취와 그에 대한 보상의 관찰을 통한 대리 경험(vicarious experience), iii) 자신의 과업수행능력을

신뢰하게 만드는 사회적 설득(social persuasion), iv) 생리적·정서적 상태(physiological and emotional states) 등을 제시하면서 이를 통해 자신의 역량을 판단하는 근거가 되는 정보를 획득할 수 있다고 주장하였다. 다만, 이러한 정보가 자기효능감에 미치는 영향은 개인이 이를 어떻게 인식하는지에 따라 달라지므로 정보 그 자체보다는 이에 대한 인지적 처리과정이 더욱 중요한 의미를 지닌다(김정희 2006: 11).

자신의 역량에 대한 인식은 다양한 하위영역에 대한 인지적 평가를 종합적으로 고려하여 형성된다는 점에서 자기효능감은 다양한 하위요소로 구성된 다차원적 개념으로 볼 수 있다. Bandura(1986)는 자기효능감을 구성하는 세 가지 하위요소로 자신감(self-confidence), 자기조절 효능감(self-regulatory efficacy), 과제난이도에 대한 선호(task-difficulty preference) 등을 제시하였다. 첫째, 자신감은 자신의 능력에 대한 확신으로 그러한 능력을 요하는 행위를 얼마나 잘 할 수 있을 것인가에 대한 판단을 결정한다. 둘째, 자기조절 효능감은 목표달성을 위해 필요한 자신의 자기조절 능력에 대한 확신, 즉 자기관찰을 통해 자신의 행동이 목표한 수준에 비추어 어느 정도 수행되고 있는지 판단하고 이에 따라 적절한 반응 행동을 보일 수 있다는 믿음을 말한다. 자기조절 효능감은 목표를 수행하는 상황에서 자기효능감을 결정하는 중요한 하위요소이다. 셋째, 자기효능감이 높을수록 도전적인 목표를 선호하고(Schunk 1991) 도전적인 목표는 높은 수행을 야기하며 이는 긍정적인 정서 반응으로 나타나 다시 자기효능감을 향상시키는 선순환이 발생한다는 점에서, 과제난이도에 대한 선호 또한 자기효능감을 결정하는 하위요소에 포함된다.

본 연구에서는 “목표 달성을 위해 필요한 행동과정을 조직하고 실행함으로써 특정한 과업을 성공적으로 수행할 수 있는 자신의 능력에 대한 믿음(Bandura 1978, 1986)”으로 자기효능감을 정의하였다.

## 2. 자기효능감의 중요성: 자기효능이론을 중심으로

자기효능감은 조직 구성원의 정서적 반응이나 사고의 패턴, 나아가 행동의 선택과 지속에 상당한 영향을 미친다는 점에서(Gist & Mitchell 1992) 조직행동 분야의 중요한 연구주제로 다루어져 왔다. 특히 최근 들어 조직과 조직 구성원 간의 심리적 교환관계를 강조하는 고몰입 인적자원관리(Boxall & Macky 2009, Farndale, Hope-Hailey, & Kelliher 2011)에 대한 관심이 높아지면서 조직 구성원의 인지·심리적 요인으로서 자기효능감은 효과적인 인적자원관리 및 조직 경쟁력 확보를 위한 핵심 요인으로 주목받고 있다(강명석·전인오 2013: 496). 아래에서는 개인의 자기인지적(self-referent) 사고와 감정, 행동 간의 역동적인 상호작용에 주목하는 자기효능이론(Bandura 1982: 124)을 바탕으로 효과적인 인적자원관리를 위해 자기효능감이 갖는 중요성에 대해 살펴보았다.

#### 1) 자기효능이론

자기효능이론(self-efficacy theory)은 개인의 인식과 행동, 그리고 환경이 서로에게 영향을 미치며 상호보완적인 삼자인과관계를 형성한다는 사회인지이론을 모태로 특정 과업을 성공적으로 수행할 수 있는 자신의 능력을 어떻게 인지하느냐에 따라 감정적 반응이나 사고의 패턴, 행동의 선택과 지속 등에 영향을 미친다고 주장한다(Bandura 1986). 즉, 외부의 사건이나 환경이 개인의 감정, 동기, 행동 등에 미치는 영향은 대부분 자기인지적 과정(self referent process)을 통해 매개된다는 것이다(Bandura 1993: 118). 자기효능이론의 주된 관심은 자기인지적 사고와 감정, 행동 간의 역동적인 상호작용에 있다(Bandura 1982: 124).

자기효능감은 인지적(cognitive), 동기적(motivational), 정서적(affective), 선택적(selective) 과정을 통해 개인이 어떻게 생각하고, 느끼고, 행동하는지에 영향을 미치게 되는데(Bandura 1993: 118), 이러한 과정을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 자기효능감은 목표 설정과 전략적 사고에 영향을 미치는 인지적 과정을 통해 개인의 행동에 영향을 미친다. 자기효능감이 강할수록 개인은 더 높은 수준의 목표를 설정하고 이에 대한 몰입이 커짐에 따라 노력 수준이 증가하게 된다. 또한 자기효능

감이 높을수록 성공적인 행동경로를 구상하는 전략적 사고를 통해 자신의 삶에 영향을 미치는 사건들을 통제할 방법을 개발하여 성과에 기여하게 된다(Bandura 1993: 118-28).

둘째, 자기효능감은 동기의 자기조절에 있어 핵심적인 역할을 수행한다(Bandura 1991). 개인의 동기부여는 i) 귀인(casual attribution), ii) 결과기대(outcome expectancy), iii) 인지된 목표(cognized goal) 등 세 가지 형태의 인식적 기제를 통해 이루어지는데, 자기효능감은 각각의 인식적 동기부여 기제 안에서 작동한다. 자기효능감이 높은 사람들은 자신의 실패를 노력 부족에 기인한 것으로 판단하여 노력 수준을 증가시키는 반면, 자기효능감이 낮은 사람들은 능력 부족을 실패의 원인으로 판단하여 오히려 노력 수준이 저하되거나 빠르게 포기하는 경향을 보인다(Alden 1986). 또한 자신의 역량에 대한 믿음은 잠재적 결과 발생에 대한 기대를 높이고, 목표에 대한 인지를 통해 동기부여에 영향을 미친다(Bandura 1993: 128-30).

셋째, 자기효능감은 과업 상황에서 개인이 느끼는 스트레스나 불안감의 정도에 영향을 미치는 정서적 과정을 통해 개인의 회피행동(avoidance behavior)에 영향을 미친다. 자신이 과업 상황에서 직면하는 어려움에 잘 대처할 수 있는 역량을 지니고 있다고 판단할 경우에는 그렇지 않은 사람에 비해 낮은 수준의 스트레스나 불안감을 보이고, 위험이나 부담의 정도가 큰 행동을 회피하려는 경향이 덜 나타난다(Bandura 1993: 132-3).

넷째, 자기효능감은 자신의 행동과 환경에 대한 선택에 영향을 미치는 선택적 과정을 통해 자신의 생활과정(life courses)을 형성할 수 있다. 사람들은 자신의 역량을 넘어서는 행동이나 상황은 회피하고, 스스로 처리할 수 있다고 판단되는 행동이나 상황에는 개입하게 되는데 이러한 선택은 상이한 역량, 이익, 사회적 네트워크를 형성하여 개인의 생활과정을 결정하게 된다(Bandura 1993: 135).

이렇듯 개인은 자신의 역량에 대한 판단을 바탕으로 인지적, 동기적, 정서적, 선택적 과정을 통해 자신의 행동을 조절한다는 점에서(Bandura, Adams, Hardy, & Howells 1980) 자기효능감은 인적자원의 효과적인 활용을 위해 그 중요성이 인정된다. 이에 Bandura(1977)가 자기효능이론을

제시한 이래로 많은 조직연구자들은 자기효능감 개념을 조직관리의 다양한 영역에 응용하기 시작하였고, 오늘날 자기효능감은 조직유효성에 영향을 미치는 중요한 요인 중 하나로 조직관리 분야의 많은 관심을 받고 있다(강명성·전인오 2013: 496).

## 2) 자기효능감의 중요성: 자기효능이론을 중심으로

Bandura(1977)의 자기효능이론은 인적자원의 효과적인 확보·개발·활용을 통해 성공적인 조직 관리를 수행하기 위해서는 조직 구성원의 자기효능감에 주목해야 함을 시사한다. 특정 과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 자신의 역량에 대한 믿음은 구성원의 인지적·동기적·정서적·선택적 과정에 영향을 미침으로써(Bandura 1993: 118) 긍정적인 직무태도와 행동으로 이어질 수 있기 때문이다. 무엇보다 자기효능감은 조직 구성원으로 하여금 높은 수준의 목표를 설정하고 목표 달성을 위해 보다 많은 노력을 투입하게 만들며 이러한 노력의 지속 정도에도 긍정적인 영향을 미친다는 점에서(Gardner & Pierce 1998: 49) 조직 구성원의 직무 수행에 있어서 가장 강력한 동기부여 기제로 여겨진다(Bandura 1977, 1989). 또한 자기효능감은 동기부여뿐만 아니라 경력몰입, 셀프리더십, 직무만족, 조직몰입 등에도 긍정적인 영향을 미침으로써 구성원의 직무성과를 향상시킬 수 있으며(예: Bandura 1997, Wood & Bandura, 1989, Button, Mathieu, & Aikin 1996, Locke, Frederick, Lee, & Bobko 1984, Mathieu & Zajac 1990, Schyns & Collani 2002, Shamir et al. 1993, 서재현 2002, 한광현 2003) 직무성과의 향상은 조직 구성원이 직접 경험한 성공적인 성취의 경험이라는 점에서 다시금 자기효능감을 향상시키는 강력한 원천으로 작용하게 된다(Riggs et al. 1994: Gardner & Pierce 1998, 55p 재인용). 조직 구성원의 자기효능감과 직무성과 사이에 긍정적인 선순환이 계속될 경우 이는 궁극적으로 조직성과의 향상으로까지 이어질 수 있다는 점에서 성공적인 조직 관리를 위해서는 자기효능감의 역할에 주목할 필요가 있다.

실제로 최근 조직심리학 분야에서 조직 구성원의 자기효능감에 대한 관심이 높아지고 있고(Sadri & Robertson 1993: 140) 조직적 맥락 하에서

자기효능감의 역할을 규명하려는 많은 경험연구가 진행되어 왔다. 이러한 연구의 주된 초점은 크게 자기효능감이 조직 구성원의 태도 및 행동에 미치는 영향과 자기효능감이 실제 조직 구성원의 직무성과 및 조직성파에 미치는 영향으로 구분할 수 있다. 선행연구에 따르면 자기효능감은 목표설정, 목표몰입, 직무노력, 경력몰입, 직무만족, 셀프리더십, 조직몰입 등 조직 구성원의 태도와 행동에 긍정적인 영향을 미치고(예: Bandura 1997, Wood & Bandura, 1989, Button, Mathieu, & Aikin 1996, Locke, Frederick, Lee, & Bobko 1984, Mathieu & Zajac 1990, Schyns & Collani 2002, Shamir et al. 1993, 서재현 2002, 한광현 2003) 나아가 실제 구성원의 직무성파나 조직성파의 향상에도 기여하는 것으로 확인되고 있다(예: Barling & Beattie 1983, Gardner & Pierce 1998, Wood & Bandura 1990). 따라서 조직의 중요한 전략적 자산 중 하나인 인적자원을 효과적으로 개발·활용하여 조직의 성과향상을 꾀하기 위해서는 조직 구성원 스스로 자신의 과업 수행 능력에 대한 믿음을 강화시킬 수 있도록 조직 관리의 차원에서 구성원의 자기효능감 제고를 위한 다각적 조치가 이루어질 필요성이 인정된다.

<표 2-5> 자기효능감의 결과요인

개인적 차원			조직적 차원
· 목표설정	· 직무만족	· 직무성과	· 조직성과
· 목표몰입	· 직무스트레스		
· 직무노력	· 조직몰입		
· 경력몰입			
· 셀프리더십			

### 3. 선행연구의 검토 및 문제제기

#### 1) 자기효능감 관련 연구의 사적부문 편중

앞서 살펴본 바와 같이 조직 구성원은 자신의 과업수행 능력을 어떻게 평가하느냐에 따라 직무와 관련된 태도나 행동이 달라질 수 있다는 점에서 자기효능감은 효과적인 인적자원관리, 나아가 조직효과성의 제고를 위해 중요한 의미를 지닌다. 이에 따라 조직의 인적자원관리가 구성원의 태도나 행동, 혹은 조직의 성과에 영향을 미치는 과정에서 자기효능감이 수행하는 역할에 대해 많은 경험연구가 이루어지고 있다. 그러나 조직적 맥락 하에서 구성원의 자기효능감의 역할을 분석하는 대부분의 기존연구들은 주로 사적 부문에 편중되어 이루어져 왔다는 점에서(예: Barling & Beattie 1983, Fang & Gerhart 2012, 서재현 2002) 공공 부문을 대상으로 한 자기효능감 연구의 공백을 보완할 필요가 있다.

특히 공무원은 국민 전체에 대한 봉사자로서 공익을 실현하고 국민생활의 전반에 중대한 영향을 미치는 공적 업무를 수행한다는 점을 고려할 때, 그러한 업무를 수행하는 공무원의 태도와 행동에 자기효능감이 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인될 경우 공익 구현의 측면에서도 시사하는 바가 클 것으로 생각된다. 즉, 공무원의 자기효능감을 강화시키는 방향으로 조직의 인적자원관리가 이루어지고 이를 통해 공무원의 직무태도나 행동이 개선될 경우 공공서비스의 품질 제고를 통한 공익의 구현도 가능할 수 있다는 의미를 지닌다. 따라서 본 연구에서는 그 동안 자기효능감 관련 연구에서 상대적으로 소홀히 다뤄져 왔던 공공부문을 대상으로 다양한 인적자원관리 기법들이 공무원의 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는지 여부를 분석하고자 한다.

#### 2) 종합적 인적자원관리와 자기효능감의 관계 분석 필요성



조직의 인적자원관리와 조직 구성원의 자기효능감의 관계에 대한 경험 연구의 대부분은 교육훈련이나, 성과급, 직무자율성 등의 개별적 인적자원 관리 기법이 자기효능감에 어떤 영향을 미치는지 확인하는 식으로 이루어지고 있다(예: Fang & Gerhart 2012, Gist 1986, Tannenbaum et al. 1991). 그러나 개별적인 인적자원관리는 서로 보완 혹은 갈등하면서 구성원의 태도와 행동에 영향을 미치기 때문에 어느 한 기법의 영향만을 분석할 경우 그 효과가 과대 혹은 과소 추정되는 왜곡이 발생할 수 있다(Wright & Boswell 2002: 254-5). 다른 기법들의 효과를 종합적으로 고려하지 않을 경우 분석 결과의 타당성을 보장할 수 없게 되는 것이다. 따라서 본 연구에서는 구성원의 능력 강화(A), 동기 부여(M), 기회 제공(O)의 세 차원을 포괄하여 교육훈련, 성과급, 승진, 직무자율성, 의사결정참여 등 다섯 개의 인적자원관리 기법의 영향을 종합적으로 살펴보는 연구 모형을 설계함으로써 이러한 추정의 왜곡을 최소화하고자 노력하였다.

### 제 3 장 연구 설계

## 제 1 절 연구 모형 및 가설 설정

### 1. 연구 문제 및 가설 설정

#### 1) 인적자원관리와 조직몰입

사회적 교환이론에 따르면 조직은 인적자원관리를 통해 조직 구성원에게 투자함으로써 구성원의 조직과 직무에 대한 몰입을 촉진하고자 한다(Mostafa, Gould-Williams, & Bottomley 2015: 748). 조직과 구성원 간에 심리적 연계를 형성함으로써 조직목표와 부합하는 방향으로 직무를 수행하기 위해 자신의 재량을 사용할 것으로 신뢰할 수 있는 몰입된 구성원(committed employee)을 양성하는 것을 인적자원관리의 핵심으로 보는 것이다(Arthur 1994: 672). 이러한 관점에서 적절한 인적자원관리는 조직이 구성원과 사회적 교환관계를 맺고자 하는 의사를 표현하고 구성원에 대한 지지와 존중을 드러내는 하나의 방식이 될 수 있다(Eisenberger et al. 1986, Allen, Shore, & Griffeth 2003). 조직 구성원은 인적자원관리를 자신에 대한 조직의 몰입(personalized commitment)으로 보고 조직이 자신과 장기적인 사회적 교환관계를 형성하고자 한다는 인식을 갖게 되는 것이다(Blau 1986, Shore & Shore 1995).

예를 들어, 교육훈련과 경력개발 프로그램은 조직 구성원의 성장과 발전에 대한 조직의 투자와 지원으로 비추어져 조직이 구성원들을 존중하고 가치 있게 여긴다는 신호로 인식될 수 있고, 성과에 기반한 보상체계는 구성원으로 하여금 조직으로부터 공정한 대우를 받고 있다는 인식을 강화시키며, 직무자율성이나 참여적 의사결정은 조직이 자신의 중요성을 인정하고 신뢰한다는 표현으로 받아들여질 수 있다(Gong, Chang, & Cheung 2010, Mostafa, Gould-Williams, & Bottomley 2015).

이렇듯 다양한 인적자원관리 기법을 통해 조직이 구성원과의 사회적 교환관계를 형성하고자 하는 좋은 의도의 증거를 제공할 경우 조직 구성원은 이에 호혜적으로 보답하고자 직무에 대한 책임감, 성과향상을 위한 노력, 조직시민행동 등의 긍정적인 태도와 행동을 형성할 수 있다(Aryee

et al. 2002, Blau 1964, Gouldner 1960, 김원형 2005). 즉, 인적자원관리를 통해 조직이 자신에게 몰입하고 있다고 인식할 경우 구성원 또한 조직에 대한 몰입을 증가시켜(Shore et al. 2006) 조직과 구성원 간에 사회적 교환관계가 형성되는 것이다. 이는 구성원으로 하여금 조직에 대한 소속감을 강화시켜 단순한 수단적 관계를 넘어서는 헌신적이고 긍정적인 태도를 형성하도록 만들어 조직에 대한 친사회적 행동을 증가시킬 수 있다(Brief & Motowidlo 1986, Takeuchi et al. 2007). Wayne 등(1997)은 조직 구성원의 긍정적인 태도와 행동은 조직이 자신에게 얼마나 몰입하고 있다고 인식하느냐에 달려 있다고 주장하기도 하였다.

인적자원관리가 조직 구성원의 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향은 사회적 교환이론을 바탕으로 한 많은 경험연구를 통해서도 반복적으로 확인되어 왔다. 시스템적 접근(system approach)을 통해 인적자원관리 시스템이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하거나(예: Gong, Chang, & Cheung 2010, Mostafa, Gould-Williams, & Bottomley 2015, Takeuchi et al. 2009) 개별적인 인적자원관리 기법(예: 채용, 교육훈련, 경력개발, 성과평가, 승진, 성과급, 직무설계, 고용안정성, 의사결정참여)이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하는 연구(예: Gould-Williams & Davies 2005, Whitener 2001, 김기태·조봉순 2008)에서 모두 인적자원관리가 구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이에 본 연구에서는 조직이 교육훈련, 성과급, 승진, 직무자율성, 의사결정 참여 등의 인적자원관리 기법을 통해 구성원의 중요한 욕구를 충족시키는 교환이익<sup>9)</sup>을 제공할 경우, 조직으로부터 존중받고 있다는 구성원의 인식을 강화함에 따라 조직에 대한 호혜적 보답으로서 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상하여 다음과 같이 <가설 1>을 설정하였다. 이 때 각각의 인적자원관리 기법이 조직몰입에 미치는 영향은 해당 인적자원관리 기법을 통해 형성되는 조직과 구성원 간의 사회적 교환관계를 의미하며, 각 인적자원관리 기법이 제공하는 교환이익이 조직 구성원에게 가치 있게 여겨지는 정도에 따라 관계의 유의성이나 강도가 달리 나

---

9) 사회적 교환이론에 따르면 교환이익은 가시적인 재화나 서비스뿐만 아니라 사회적으로 가치 있는 명성, 지위, 인정 등의 제공도 포함된다(Blau 1986, Molm 2001).

타날 것으로 생각된다.

- 가설 1-1. 교육훈련은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-2. 성과급은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-3. 승진은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-4. 직무자율성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-5. 의사결정참여는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2) 인적자원관리와 자기효능감

자기효능이론에 따르면 개인은 i) 자신의 직접적 성취 경험, ii) 타인의 성취와 보상의 관찰을 통한 대리 경험, iii) 사회적 설득, iv) 생리적·정서적 상태 등의 네 가지 원천을 통해 자기효능감을 형성하고 유지·발전시킨다(Bandura 1977, 1986). 따라서 조직의 인적자원관리는 이러한 원천을 제공할 수 있는지 여부에 따라 구성원의 자기효능감에 미치는 영향의 방향이나 크기가 달라 질 수 있다.

교육훈련의 경우, 조직 구성원의 역량을 개발하고 현재와 미래의 직무수행에 필요한 지식과 기술을 향상시키기 위해 계획된 활동(박천오 외 2014: 240)이라는 점에서 자기효능감의 가장 강력한 원천(Bandura 1977, 1982)인 직접적 성취 경험을 증가시킬 수 있다. 조직 구성원은 교육훈련을 통해 직무가 요구하는 수준 혹은 그 이상까지 자신의 능력을 발전시킴으로써 개인-직무 적합성(person-job fit)을 향상시킬 수 있고(유민봉·박성민 2014: 320), 이를 통해 성공적인 과업 수행의 가능성이 높아짐에 따라(김태룡 2013: 130) 자기효능감을 형성하는 원천으로 작용하게 되는 것이다. Tannenbaum 등(1991)은 미국의 해군신병훈련사령부 훈련병을 대상으로 교육훈련 만족도가 자기효능감에 미치는 긍정적인 영향력을 실증적으로 확인하기도 하였다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같이 <가설 2-1>을 설정하였다.

가설 2-1. 교육훈련은 자기효능감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

성과에 기반 하여 주어지는 외재적 보상은 스스로의 역량에 대한 일종의 정보로 작용하여 조직 구성원의 자기효능감에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Kanfer 1990: 90). 따라서 조직 구성원이 성과급과 승진을 통해 직접적인 성취를 경험한 경우라면 성과급과 승진이 자기효능감을 향상시키는 원천으로 작용할 수 있다. 뿐만 아니라 간접적인 성취 경험, 즉 성과급과 승진을 통해 자신과 역량이 유사한 타인의 성취를 관찰하는 경우에도 성과급과 승진은 자기효능감의 원천으로 작용할 수 있다. 자신 또한 노력을 강화한다면 그러한 성취를 경험할 수 있다고 스스로를 설득하게 되기 때문이다(Bandura 1977: 197).

그러나 실제로 우리나라 공공부문에서 성과급과 승진이 운영되고 있는 현황을 고려할 때, 다음과 같은 이유에서 성과급과 승진이 조직 구성원의 자기효능감에 긍정적인 영향을 미치기보다는 오히려 부정적인 영향을 미칠 것이라 생각된다. 우선, 전체의 20% 이내 인원만이 최상위 성과급 지급등급(S등급)을 부여받을 수 있고, 심각한 승진적체 문제가 존재한다는 점에서 성과급과 승진이 조직 구성원의 직·간접적인 성취 경험으로 작용할 수 있는 여지가 적다. 오히려 S등급을 부여받지 못하고 승진에 실패한 대다수의 조직 구성원에게 본인의 역량에 대한 부정적인 정보로 작용하는 효과가 더 크게 나타날 것으로 예상된다.

또한 성과급과 승진을 통해 직·간접적인 성취를 경험하더라도, 성과평가의 객관성과 공정성에 대해 구성원들의 충분한 신뢰가 형성되어 있지 않은 현 상황에서는 이것이 자신의 우수한 역량에 대한 긍정적인 정보로 작용하는 정도도 크지 않을 것으로 생각된다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같이 <가설 2-2>와 <가설 2-3>을 설정하였다.

가설 2-2. 성과급은 자기효능감에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 승진은 자기효능감에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

조직의 효과적인 인적자원관리를 위해서는 조직 구성원의 능력개발과 동기부여뿐만 아니라 그러한 능력과 동기를 발휘할 수 있도록 기회를 제

공하는 것이 중요하다(Lepak et al. 2006: 233). 직무자율성과 의사결정참여는 이러한 기회제공의 기능을 수행하는 대표적인 인적자원관리 기법으로, 조직 구성원으로 하여금 자신이 특정 과업을 수행할 수 있는 능력이 있다고 믿게 만들어 자기효능감의 원천 중 하나인 사회적 설득으로 작용할 수 있다. 조직 구성원에게 직무와 관련하여 재량을 행사할 수 있는 자율성이나 조직의 의사결정에 참여할 수 있는 기회가 주어질 경우, 이는 조직이 구성원의 역량을 신뢰한다는 표현으로 받아들여질 수 있고(Gong, Chang, & Cheung 2010: 125) 자신의 역량이나 조직 내 중요성에 대한 구성원의 인식에 긍정적인 영향을 미치게 되는 것이다(Gong et al. 2009: 265).

또한 자율적으로 직무를 수행하거나 조직의 의사결정 과정에 참여하게 될 경우, 구성원은 선택의 주체로서 자기결정을 통해 환경에 대한 통제를 증가시키게 되고(Parker 1998), 이는 적극적인 역할 지향을 촉진하여 자신이 가진 기술, 지식, 능력을 발휘함에 따른 직접적인 성취감을 느낄 수 있는 기회를 제공한다(김해룡 2006: 201). 따라서 직무자율성과 의사결정참여는 자기효능감의 원천이 되는 사회적 설득과 직접적 성취경험을 강화하여 구성원의 자기효능감에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상되는바, 다음과 같이 <가설 2-4>와 <가설 2-5>를 설정하였다.

가설 2-4. 직무자율성은 자기효능감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-5. 의사결정참여는 자기효능감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3) 자기효능감과 조직몰입

자기효능감은 다양한 측면에서 조직 구성원의 조직에 대한 몰입을 증가시키는 원천으로 작용할 수 있다(Shamir et al. 1993). 우선, 자기효능감이 높은 조직 구성원은 조직으로부터 더 많은 보상과 인정, 경력개발의 기회를 제공받을 수 있을 것으로 인식하기 때문에 조직에 보다 큰 감사함

을 느끼게 되고 이는 정서적 몰입의 강화로 이어질 수 있다(O'Neill & Mone 1998: 808-9). 또한 자신이 현재 소속된 조직에서 주어진 과업을 성공적으로 수행하고 있다고 인식하는 구성원은 이러한 성공적인 과업 수행의 경로를 지속적으로 유지하고 싶은 소망을 갖게 되고, 만약 다른 조직으로 이동할 경우 현재 조직에서만 성공적으로 과업을 수행하기 어려울 것이라 생각하기 때문에 현재 소속된 조직에 더욱 몰입하게 되는 경향이 존재할 수 있다(Schyns & Collani 2002, Jex & Bliese 1999, Saks 1995).

한편, Shamir 등(1993)은 자기효능감이 높은 구성원일수록 리더에 대해 강한 신뢰를 보이고, 이에 따라 조직에 대한 몰입이 증가할 수 있다고 설명하기도 한다. 조직 구성원은 직무 수행과정에서 경험한 리더의 지원과 격려를 통해 자신의 역량에 대한 믿음을 강화시킬 수 있었다고 인식하기 때문에 자기효능감이 높을수록 리더에 대해 보다 높은 만족과 신뢰를 갖게 되어 조직에 대한 정서적 몰입의 강화로 이어진다는 것이다(Schyns & Collani 2002: 김해룡 2006, 203p 재인용). 이외에도 많은 경험연구를 통해 자기효능감이 높을수록 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되어 왔는바(예: Jex & Bliese 1999, Mathieu & Zajac 1990, Pillia & Williams 2004, Saks 1995), 본 연구에서는 이상의 논의를 종합하여 다음과 같이 <가설 3>을 설정하였다.

가설 3. 자기효능감은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 4) 자기효능감의 매개효과

앞서 살펴본 바와 같이 조직의 인적자원관리가 구성원의 자기효능감에 영향을 미치고, 구성원의 자기효능감 수준에 따라 조직에 대한 몰입의 정도가 달리 나타난다면, 인적자원관리와 조직몰입의 관계에서 자기효능감의 매개효과가 존재할 것으로 예상할 수 있다. 교육훈련과 직무자율성, 의사결정참여의 경우 구성원의 직접적인 성취 경험을 증가시키고 역량에 대한 긍정적인 사회적 설득으로 작용하여 자기효능감을 강화시킬 수 있다.

따라서 자기효능감의 정(+)의 매개를 통해 구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 생각된다. 반면, 성과급과 승진의 경우에는 구성원의 역량에 대한 부정적인 정보로 작용하는 측면이 강해 오히려 자기효능감을 약화시킬 수 있고, 이에 따라 자기효능감의 부(-)의 매개를 통해 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 따라서 본 연구에서는 인적자원관리와 조직몰입의 관계에 대한 자기효능감의 매개효과에 관하여 다음과 같이 <가설 4>를 설정하였다.

가설 4-1. 교육훈련은 자기효능감을 매개로 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2. 성과급은 자기효능감을 매개로 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4-3. 승진은 자기효능감을 매개로 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4-4. 직무자율성은 자기효능감을 매개로 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4-5. 의사결정참여는 자기효능감을 매개로 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 5) 성과군 별 차이: 조절된 매개효과

동일한 인적자원관리 기법이라도 이를 받아들이는 구성원의 특성에 따라 그에 대한 평가나 만족 수준은 다를 수 있고(Kwon, Bae, & Lawler 2010: 62), 이에 따라 인적자원관리 기법이 구성원의 인식이나 태도에 미치는 영향 또한 달라질 수 있다. 본 연구에서는 구성원의 성과수준에 따라 가치관이나 욕구 등 여러 특성에 차이가 존재한다는 점에 기반 하여, 성과군(고성과군, 중·저성과군) 별로 각 인적자원관리 기법이 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 간접효과의 정도가 상이할 것으로 예



상하였다.

자신이 과거에 달성한 성과 수준은 자기효능감에 영향을 미치는 가장 강력한 요인이므로(Ackerman et al. 1995, Wood & Bandura 1989) 고성과군은 중·저성과군에 비해 더 높은 자기효능감을 지닐 것이다. 따라서 이미 높은 수준의 자기효능감이 형성되어 있는 고성과군의 경우 교육훈련을 통해 자신의 역량이 추가적으로 개선되었다는 인식이 그리 강하지 않을 수 있다. 반면, 상대적으로 자기효능감 수준이 낮은 중·저성과군의 경우에는 교육훈련을 통해 직무 수행에 필요한 지식과 기술을 습득함으로써 자신의 역량에 대한 인식적 평가를 더 크게 개선시킬 수 있을 것으로 생각된다. 이는 어떤 가치가 한 단위 증가할 때 이를 보다 적게 가지고 있는 사람일수록 이에 대해 더 긍정적으로 인식한다는 Homans(1974)의 주장(Kwon, Bae, & Lawler 2010: 62)에 부합하는 예상이기도 하다. 따라서 본 연구에서는 고성과군에 비해 중·저성과군에서 교육훈련이 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 정(+)의 간접효과가 더 크게 발생할 것으로 보고, 다음과 같이 <가설 5-1>을 설정하였다.

가설 5-1. 교육훈련이 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향은 고성과군에 비해 중·저성과군에서 더 크게 나타날 것이다.

조직으로부터 주어지는 외재적 보상은 자신의 역량에 대한 일종의 정보로 작용하여 구성원의 자기효능감에 영향을 미칠 수 있다(Kanfer 1990: 90). 특히, 외재적 보상이 성과에 기반 하여 주어지는 경우에는 구성원의 성취를 가시적으로 드러냄에 따라 구성원의 역량에 관한 정보를 보다 두드러지게 만드는 경향이 있다(Harackiewicz, Manderlink, & Sansone 1984). 따라서 성과에 기반 한 외재적 보상의 대표적인 예인 성과급과 승진<sup>10)</sup>은 구성원의 역량에 대한 일종의 정보로 작용하고 있고, 최근 공공부

---

10) 성과와 능력 중심의 인적자원관리가 강조됨에 따라 승진제도의 운영에 있어서도 승진심사 항목 중 능력과 실적을 중시하는 경향이 강하게 나타나고 있다(박천오 외 2014: 276).

문의 경쟁력 강화를 위해서는 연공서열 중심의 인적자원관리에서 능력과 성과 중심의 인적자원관리로 개편할 필요가 있다는 인식이 지속적으로 확산됨에 따라(유민봉·박성민 2014: 631) 성과급과 승진이 역량 정보로서 갖는 의미는 더욱 강화되고 있다.

이렇듯 성과급과 승진이 구성원의 역량을 나타내는 정보로 작용하는 측면이 강하다면, 고성과군과 중·저성과군의 구성원들이 성과급과 승진으로부터 획득하는 역량 정보에 상당한 차이가 있을 것으로 생각된다. 고성과군의 경우에는 성과에 기반 한 외재적 보상으로서 성과급과 승진이 자신의 우수한 역량을 나타내는 긍정적인 정보로 작용하는 반면, 중·저성과군의 경우 자신의 역량 수준이 높지 않음을 나타내는 부정적인 정보로 작용하게 되는 것이다. 이에 따라 성과급과 승진이 구성원의 자기효능감에 미치는 영향, 나아가 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 간접효과 또한 성과군 별로 달리 나타날 수 있다. 따라서 본 연구에서는 앞서 확인된 성과급과 승진이 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 부(-)의 간접효과가 고성과군에 비해 중·저성과군에서 더 크게 발생할 것으로 보고, 다음과 같이 <가설 5-2>와 <가설 5-3>을 설정하였다.

가설 5-2. 성과급이 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 부정적인 영향은 고성과군에 비해 중·저성과군에서 더 크게 나타날 것이다.

가설 5-3. 승진이 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 부정적인 영향은 고성과군에 비해 중·저성과군에서 더 크게 나타날 것이다.

직무자율성과 의사결정참여는 조직 구성원에게 자신의 역량을 발휘할 수 있는 기회를 제공하기 위한 인적자원관리 기법으로, 구성원의 직접적인 성취 경험을 증가시키거나 자신의 역량을 신뢰하도록 만드는 사회적 설득으로 작용하여 자기효능감에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 다만, 직

무자율성과 의사결정참여가 구성원의 자기효능감을 향상시키는 정도는 자신에게 주어진 권한을 새로운 기회로 인식하는지 아니면 책임 증가에 따른 압박과 부담으로 인식하는지 여부에 달라질 수 있을 것이라 생각된다.

중·저성과군에 비해 상대적으로 성공적인 과업 수행이나 역량 발휘의 경험이 많을 것으로 예상되는 고성과군의 경우, 직무자율성이나 의사결정참여가 추가적인 성취 기회의 확장으로 인식되어 효능감이 높아지는 효과는 미미한 반면, 오히려 책임 증가에 따른 부담과 스트레스 증가로 인해 효능감이 낮아지는 효과가 크게 발생할 수 있다. 또한 이미 높은 수준의 자기효능감이 형성되어 있기 때문에 조직이 부여하는 직무자율성과 의사결정참여의 기회가 자신의 역량에 대한 조직의 신뢰나 긍정적 설득으로 작용하는 측면도 그리 크지 않을 것이다.

반면, 중·저성과군의 경우에는 자신이 가진 지식과 능력을 발휘하여 자율적으로 직무를 수행하고 조직의 의사결정과정에 참여하는 과정을 통해 미처 몰랐던 자신의 역량을 새로이 발견하거나 자신의 역량에 대한 믿음을 보다 강화시킬 수 있는 계기가 될 수 있는 측면이 강하다. 직무자율성과 의사결정참여의 기회를 부여함으로써 조직이 구성원의 역량을 확신하고 있다는 메시지가 전달되는 효과 또한 이미 자신의 역량에 대해 높은 신뢰가 형성되어 있는 고성과군에 비해 그렇지 않은 중·저성과군에서 더 강하게 나타날 것이라 생각된다. 따라서 본 연구에서는 고성과군에 비해 중·저성과군에서 직무자율성과 의사결정참여가 자기효능감의 향상을 통해 조직몰입에 미치는 정(+)의 간접효과가 더 크게 발생할 것으로 보고, 다음과 같이 <가설 5-4>와 <가설 5-5>를 설정하였다.

가설 5-4. 직무자율성이 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향은 고성과군에 비해 중·저성과군에서 더 크게 나타날 것이다.

가설 5-5. 의사결정참여가 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향은 고성과군에 비해 중·저성과군에서 더 크게 나타날 것이다.

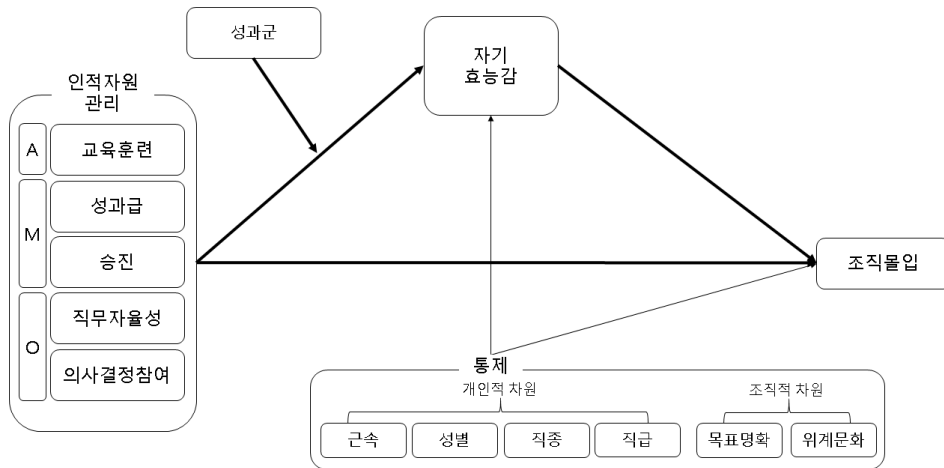
## 2. 연구 모형

본 연구는 인적자원관리를 통해 구성원의 능력을 개발(ability: A)하고 동기를 부여(motivation: M)하며 이러한 능력과 동기를 발휘할 수 있도록 기회를 제공(opportunity: O)함으로써 조직과 구성원 간의 심리적 연계를 형성하고, 이를 바탕으로 조직 효과성을 제고하려는 고몰입 인적자원관리(high commitment human resource management: HCHRM) 관점에 바탕하고 있다. 본 연구의 목적은 자기효능이론(self-efficacy theory; Bandura 1982)과 사회적 교환이론(social exchange theory; Blau 1964)을 토대로 교육훈련, 성과급, 승진, 직무자율성, 의사결정참여 등 다섯 가지의 인적자원관리 기법이 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고, 이러한 자기효능감의 매개효과가 성과군(고성과군, 중·저성과군)에 따라 차이를 보이는지 확인하는 데 있다. 연구의 분석틀은 아래의 <그림 3-1>과 같다.

조직몰입을 종속변수로, 교육훈련, 성과급, 승진, 직무자율성, 의사결정참여 등 다섯 가지 인적자원관리 기법을 독립변수로, 자기효능감을 매개변수로, 성과군을 조절변수로 하는 연구 모형을 설계하였고, 근속연수, 성별, 직종, 직급 등 개인적 요소와 목표명확성, 위계문화 등 조직적 요소를 통제변수로 포함하였다.

연구모형의 분석은 i) 인적자원관리를 통해 조직과 구성원 간에 사회적 교환관계가 형성되어 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는지 여부, ii) 이 과정에서 인적자원관리가 구성원의 자기효능감을 향상시키고 iii) 자기효능감은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미침으로써 iv) 인적자원관리와 조직몰입의 관계에 대한 자기효능감의 매개효과가 존재하는지 여부, 마지막으로 v) 이러한 자기효능감의 매개효과가 성과군(고성과군, 중·저성과군)에 따라 달라지는 조절된 매개효과가 존재하는지 여부를 확인하는 순으로 진행하고자 한다.

<그림 3-1> 연구모형



## 제 2 절 연구 대상 및 자료 수집

본 연구는 전국에 근무하는 국가직 공무원과 지방직 공무원을 대상으로 하고, 2011년 공무원 패널조사 자료를 사용하여 분석을 진행하였다. 공무원 패널조사는 한국행정연구원 사회조사센터에서 정부의 인사 및 조직 관리에 대한 공무원 개개인의 인식 변화를 시계열 자료 형태로 구축함으로써 정부의 효과적인 인사정책 수립 및 운영에 활용될 정책적·학문적 기초자료를 축적하고 제공할 목적으로 실시한 전국 단위의 시계열 표본조사이다. 전국에 근무하는 국가직 공무원과 지방직 공무원을 패널의 모집단으로 정의하였고, 이 가운데 일반직과 기능직에 종사하는 공무원을 대상으로 제한하였다. 「2010년 행정안전부 통계연부」 및 「2010년 지방자치단체 공무원 인사통계」 등 행정자치부(구 행정안전부)에서 발행하는 공무원 인사통계를 표본추출 틀로 활용하여 최대 유효표본 수를 1,500명으로 설정하였으며 소속기관 유형(국가공무원/지방공무원), 직종(일반직/기

능직), 직급, 성별을 층화기준으로 삼아 비례할당추출방식(proportionate quota sampling)을 통해 패널을 구성하였다. 조사는 2011년 9월 1일부터 2011년 9월 30일까지 약 한 달 간 실시되었고 조사방법은 자기기입식 설문조사 방식으로 이루어졌다.

본 연구에서는 총 1,500명의 설문응답자 중 성과평가 등급 및 인적자원관리와 관련된 문항에 결측이 존재하는 458명을 제외한 총 1,042명의 자료를 최종분석에 사용하였다. 분석대상자의 인구통계학적 특성은 <표 3-1>과 같다. 먼저, 성별분포의 경우 분석대상자 총 1,042명 중 남성이 749명(71.9%), 여성이 293명(28.1%)으로 남성의 비중이 더 높았다. 연령분포에서는 40대가 460명(44.2%)으로 가장 많았고, 그 다음으로 30대 296명(28.4%), 50대 이상 263명(25.2%), 20대 23명(2.2%) 순이었다. 근무연수는 20~29년이 340명(32.6%)으로 가장 많았고, 10~19년이 310명(29.8%), 5~9년이 250명(24.0%), 5년 미만이 38명(3.65%) 순으로 그 뒤를 따랐다. 혼인상태의 경우 기혼이 914명(87.7%)으로 응답자의 대부분을 차지하였고, 미혼 103명(9.9%), 사별·별거·이혼 등 기타 21명(2.0%)으로 나타났다. 교육수준은 대졸이 731명(70.2%)으로 가장 많은 비중을 차지했고, 대학원 이상이 175명(16.8%), 고졸 이하가 136명(13.1%)으로 그 뒤를 이었다. 월가구소득의 분포는 300만원 이상~600만원 미만 구간에 가장 많은 664명(63.7%)이 해당되었고, 300만원 미만 구간에 243명(23.3%), 600만원 이상 구간에 130명(12.5%)이 해당되었으며, 무응답자는 5명(0.5%)이었다. 직급분포를 살펴보면 6급이 309명(30.0%)으로 가장 많았고, 7급 289명(27.7%)과 8급 239명(22.9%)이 그 뒤를 이었으며, 9급 이하 89명(8.5%), 5급 99명(9.5%), 4급 17명(1.6%) 순으로 나타났다. 마지막으로 직종의 경우, 일반직 공무원이 814명(78.1%)으로 분석대상자의 대부분을 차지하였고, 기능직 공무원은 228명(21.9%)이었다.

<표 3-1> 설문응답자의 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도(명)	비율(%)	변수	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	749	71.88	교육	고졸이하	136	13.05

	여성	293	28.12		대졸이하	731	70.15
				수준	대학원이상	175	16.79
연령	20대	23	2.21				
	30대	296	28.41				
	40대	460	44.15	월가구 소득 (만원)	300미만	243	23.32
	50대이상	263	25.24		300~600미만	664	63.72
					600이상	130	12.48
					무응답	5	0.48
근무 연수	5년미만	38	3.65				
	5~9년	250	23.99				
	10~19년	310	29.75	직급	4급	17	1.63
	20~29년	340	32.63		5급	99	9.50
	30년이상	104	9.98		6급	309	29.65
					7급	289	27.74
					8급	239	22.94
혼인 상태	기혼	914	87.72		9급 이하	89	8.54
	미혼	103	9.88				
	사별·별거·이혼	21	2.02	직종	일반직	814	78.12
	무응답	4	0.38		기능직	228	21.88

제 3 절 변수의 측정

### 1. 종속변수: 조직몰입

본 연구에서는 Meyer와 Allen(1987)이 제시한 세 차원의 조직몰입 개념 중 이론적·실증적으로 타당성과 신뢰성이 충분히 검증된(Avolio et al. 2004, Lavelle et al. 2009) 정서적 몰입의 개념을 중심으로 조직몰입을 “조직 구성원이 조직에 대해 가지는 일체감과 소속감 등 조직에 대한 정서적 애착(Buchanan 1974, Porter et al. 1974)”이라 정의하였다. 이를 측정하기 위해 Mowday, Porter와 Steers(1979)의 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire) 15개 문항 중 조직에 대한 소속감(orgcom1)과 조직의 일원으로서 자부심(orgcom2), 조직이 추구하는 가치의 공유(orgcom3) 정도를 묻는 3개 문항을 사용하였으며, 응답은 5점 척도로 구성하였다.

## 2. 독립변수: 인적자원관리

조직 구성원의 태도와 몰입에 초점을 둔 고몰입 인적자원관리(high commitment human resource management: HCHRM)의 관점에 바탕하고 있는 본 연구에서는 인적자원관리를 “다양한 인적자원관리 기법을 통해 조직 구성원의 역량을 강화(ability: A)하고, 자발적으로 직무 및 조직에 몰입하고 헌신할 수 있도록 동기를 부여(motivation: M)하며, 그러한 역량과 동기를 발휘할 수 있는 기회를 제공(opportunity: O) 함으로써 형성된 조직과 구성원 간의 심리적 교환관계를 바탕으로 몰입된 구성원(committed employee)을 통해 조직성과의 향상을 도모하는 인적자원관리 시스템(Arthur 1994, Truss 2001, 남정민·전병준 2012)”으로 정의하였다.

인적자원관리의 측정은 AMO 이론을 바탕으로 조직 구성원의 능력향상(A)을 위한 교육훈련, 동기부여(M)를 위한 성과급과 승진, 기회제공(O)을 위한 직무자율성과 의사결정참여 등 다섯 개의 인적자원관리 기법에 대한 공무원의 인식을 묻는 문항을 통해 이루어졌다. 교육훈련은 그 내용(train1)과 방식(train2)에 대한 만족도를 묻는 2개 문항으로, 성과급은 지급규모의 적정성(ppay1)과 지급과정의 공정성(ppay2)을 묻는 2개 문항으로, 승진은 승진 소요기간의 적정성(prom1)과 승진시험의 심사기준 합리성(prom2) 및 심사과정 공정성(prom3)을 묻는 3개 문항으로, 직무자율성은 직무 수행의 완결성(taskauto1)과 수행방식의 독립성(taskauto2), 직무수행 시 개인적 판단의 기회(taskauto3)의 정도를 묻는 3개 문항으로, 의사결정 참여는 조직 상부의 의사결정 권한이 약화된 정도(participat1)와 그러한 권한 약화가 발생하는 범위(participat2), 조직의 의사결정에 대한 참여 기회(participat3)를 묻는 3개 문항으로 측정하였으며, 모든 문항의 응답은 5점 척도로 구성하였다.

## 3. 매개변수: 자기효능감

본 연구에서는 자기효능감을 “목표 달성을 위해 필요한 행동 과정을 조직하고 실행함으로써 주어진 과업을 성공적으로 수행할 수 있는 자신의



능력에 대한 믿음(Bandura 1978, 1986)”으로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 Sherer 등(1982)의 자기효능감 척도(Self-Efficacy Scale: SES)를 바탕으로 전반적인 업무수행에 대한 자신감(selfeff1)과 예상치 못한 업무상황에 대한 대처 자신감(selfeff2)의 정도를 묻는 2개 문항을 사용하였고, 모든 문항의 응답은 5점 척도로 구성하였다.

#### 4. 조절변수: 성과군

본 연구에서는 고성과군을 “조직의 성과를 창출하는 선도자로서 핵심 인재”, 중간성과군을 “기대 수준 정도의 성과를 내는 보통 인재”, 저성과군을 “성과 및 역량과 자질이 기대 수준에 미치지 못하는 구성원”으로 정의하였다(조윤직 외 2014: 279-80). 성과군의 구분은 전년도 성과평가 등급을 기준으로 ‘매우 우수’ 등급을 받은 공무원은 고성과군, 나머지 ‘우수’, ‘보통’, ‘미흡’, ‘매우 미흡’ 등급을 받은 공무원은 중·저성과군으로 구분하여 더미변수로 측정하였다(고성과군=1, 중·저성과군=0). <표 3-2>와 같이 성과군 구분과 관련된 대부분의 선행연구에서는 상위 10~20%에 해당하는 구성원을 고성과군으로, 하위 5~10%에 해당하는 구성원을 저성과군으로 구분하고, 그 사이에 해당하는 구성원을 중간성과군으로 구분하고 있다. 본 연구에서 고성과군으로 구분한 ‘매우 우수’ 등급의 공무원은 평가 대상 중 상위 20% 이내(「공무원 성과평가 등에 관한 규정(대통령령 제26819호)」 제16조 제3항)<sup>11)</sup>에 해당하는 공무원이라는 점에서 기존연구에서의 성과군 구분 경향과도 부합한다.

<표 3-2> 성과군 구분 기준

구분	연구자	성과군		
		고	중	저

11) 제16조(근무성적평가의 방법) 제3항: 평가등급의 수는 3개 이상으로 하며, 최상위 등급의 인원은 평가 단위별 인원수의 상위 20퍼센트의 비율로 하되, 최하위 등급의 인원은 하위 10퍼센트의 비율로 분포하도록 평가한다. 다만, 소속 장관이 필요하다고 인정하는 경우에는 최상위 또는 최하위 등급의 분포 비율을 달리 정할 수 있다.

민간	Pfeffer & Sutton(2006), 윤혜신(2012), 이승윤(2012)	상위 20%	중위 70%	하위 10%
	DeLong & Vijayaraghavan(2003)	상위 10%	중위 80%	하위 10%
공공	김미현·이종수(2012)	-	-	하위 10%
	조윤직 외(2014)	상위 10~20%	중위 70~85	하위 5~10%

자료: 오세영 외(2016: 275)

## 5. 통제변수

본 연구에서는 선행연구를 통해 자기효능감과 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 확인되어온 성별, 근무기간, 직종, 직급 등의 개인적 요인(Grusky 1966, Mathieu & Zajac 1990, Meyer & Aleen 1984, 문유석·허철행 2011)을 통제하였다. 더불어 인적자원관리 기법은 그 대상이 되는 구성원 개인의 특성뿐만 아니라, 해당 관리기법이 어떠한 맥락 속에서 활용되고 있는지에 따라서도 그 효과가 달라질 수 있는바, 공공부문의 조직적 특성으로서 위계문화와 목표명확성도 함께 통제하였다(Balfour & Wechsler 1991, 김호균 2007)을 통제변수로 포함시켰다.

성별(남성=1, 여성=0)과 직종(일반직=1, 기능직=0), 직급(5급 이상=1, 6급 이하=0)은 더미변수로 측정하였고, 근무기간은 근무연수로 측정하였다. 목표명확성은 조직목표의 명확성(goal1) 및 구성원들이 조직목표를 명확하게 인식하고 있는 정도(goal2, goal3)를 묻는 3개 문항으로 측정하였고, 위계문화는 조직의 영속성과 안정을 중시하는 정도(hircul1) 및 규칙과 절차가 중시되고(hircul2) 공식화되어 있는 정도(hircul3)를 묻는 3개 문항으로 측정하였다. 목표명확성과 위계문화를 묻는 문항의 응답은 모두 5점

척도로 구성되었다.

<표 3-3> 변수의 구성 및 측정

변수			측정문항	척도
종속	조직 몰입	orgcom1	나는 이 조직에 대하여 강한 소속감을 느끼고 있다.	5점 척도
		orgcom2	내가 우리 조직의 일원이 된 것은 더할 나위 없이 기쁘다.	
		orgcom3	내가 추구하는 가치와 조직의 가치는 매우 비슷하다.	
독립	교육 훈련	train1	나의 경험에 비추어 볼 때, 공무원 교육원의 교육프로그램 내용에 대해 만족한다.	5점 척도
		train2	나의 경험에 비추어 볼 때, 공무원 교육원의 교육훈련 방식에 대해 만족한다.	
	성과급	ppay1	나의 지난해 성과급 지급과 관련하여, 성과급 지급 규모는 적정하였다.	5점 척도
		ppay2	나의 지난해 성과급 지급과 관련하여, 성과급 지급 과정은 공정하였다.	
	승진	prom1	나의 지난해 승진과 관련하여, 승진 소요 기간은 적정하였다.	5점 척도
		prom2	나의 지난해 승진과 관련하여, 승진 시험·심사 기준은 합리적이었다.	
		prom3	나의 지난해 승진과 관련하여, 승진 시험·심사 과정은 공정하였다.	
	직무 자율성	taskauto1	나의 업무는 내가 처음부터 끝까지 업무 전체를 수행할 수 있도록 배분되어 있다.	5점 척도
		taskauto2	나는 업무수행방법에 있어서 상당한 독립성과 자유를 부여받고 있다.	
		taskauto3	나는 업무수행에 있어서 내 개인적 생각과 판단을 사용할 수 있는 기회를 부여받고 있다.	
	의사	participat1	우리 조직은 상급자가 결정을 내리기 전에	5점 척도

	결정 참여		는 어떠한 행동도 취할 수 없다.(역)	
		partcipat2	우리 조직은 아주 작은 일이라도 상급자에게 가서 최종결정을 얻어야 한다.(역)	
		partcipat3	우리 조직의 의사결정은 주로 상위 관리층에서 결정되어 하달되고 있다.(역)	
매개	자기 효능감	selfeff1	업무수행과 관련하여 내가 마음먹은 일은 언제나 해낼 수 있다	5점 척도
		selfeff2	업무수행과 관련하여 뜻밖의 상황이 발생해도 나는 언제나 효율적으로 대처할 수 있다	
조절	성과군	high	지난해 성과평가(목표관리제 또는 근무성적평정제) 등급	매우우수(1) 우수/보통/미흡/ 매우미흡(0)
통제	목표 명확성	goal1	우리 조직의 비전과 목표는 명확하다	5점 척도
		goal2	우리 조직의 구성원들은 조직의 비전 및 목표를 명확하게 인지하고 있다	
		goal3	우리 조직의 구성원들은 누구나 조직의 비전과 목표를 다른 사람에게 정확하게 설명할 수 있다	
	위계 문화	hircul1	우리 조직은 조직의 연속성과 안정을 중요시 한다.	5점 척도
		hircul2	직원들은 업무 처리를 위하여 공식적인 규칙과 절차에 주의를 기울인다.	
		hircul3	우리 조직은 각자가 수행하는 직무에 관해서 업무의 내용과 수행 방법이 명문화되어 있다.	
	성별	male	성별	남성(1) 여성(0)
	근속 연수	seniority	근속연수	-
	직종	regular	직종	일반직(1) 기능직(0)
	직급	rank	관리자 직급여부	5급 이상(1)

				6급 이하(0)
--	--	--	--	----------

#### 제 4 절 분석 방법

본 연구에서는 인적자원관리를 독립변수로, 자기효능감을 매개변수로, 조직몰입을 종속변수로 하는 구조방정식 모형(Structure Equation Model: SEM)을 설정하여 직·간접경로의 유의성을 검정하고, 다중집단분석을 통해 성과군(고성과군/중·저성과군)에 따라 인적자원관리가 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 간접적인 영향이 달라지는지 조절된 매개효과의 유의성을 검정하였다.

우선, 본격적인 가설 검정에 앞서 분석에 사용된 자료가 구조방정식 모형을 추정하기에 적합한지 여부를 점검하기 위해 주요 변수의 기술통계량 및 상관관계를 확인하였고, 이를 통해 표본 크기의 적정성, 분포의 정규성, 잠재적 다중공선성의 위험 등을 판단하였다. 이후 Anderson과 Gerbing(1988)이 제시한 2단계 접근법(two-step approach)에 따라 확인적 요인분석을 통해 측정모형의 적합도 및 타당성과 신뢰성을 판단한 후에, 구조모형을 추정하여 잠재변수 간 직·간접효과의 유의성을 검정하였다. 마지막으로 성과군에 따라 자기효능감을 통한 매개효과가 달라지는 조절된 매개효과의 유의성을 검증하기 위해 구조방정식의 다집단 분석을 수행하였다. 본 연구의 모든 분석은 STATA 14.0 프로그램을 사용하여 이루어졌다.

## 제 4 장 연구 결과

### 제 1 절 주요 변수의 일반적 특성

#### 1. 기술통계 및 평균차이분석

본 연구의 분석대상자인 국가직·지방직 공무원의 자기효능감 및 조직몰입 양상과 조직의 인적자원관리에 대한 인식을 살펴보기 위해 기술통계 분석(descriptive analysis) 및 성과군 간 평균차이분석(t-test)을 실시하였다. 주요 변수들의 평균과 표준편차, 분포의 정규성을 보여주는 왜도와 첨도, 그리고 고성과군과 중·저성과군 간의 평균차이검정 결과는 <표 4-1>에 제시된 바와 같다.

종속변수인 조직몰입의 경우, 각 측정변수의 평균이 모두 3을 상회하는 것으로 나타나 보통 이상의 조직몰입 수준을 보이는 것으로 확인되었고, 각 측정변수의 평균을 세부적으로 살펴보면 조직에 대한 소속감(orgcom1) 3.59, 조직의 일원으로서 자부심(orgcom2) 3.38, 조직가치의 내면화(orgcom3) 3.06 순으로 높게 나타났다. 성과군에 따른 조직몰입 수준

의 차이를 살펴보면, 조직에 대한 소속감(고성과군=3.75, 중·저성과군=3.56,  $t=-2.42$ )과 조직가치의 내면화(고성과군=3.18, 중·저성과군=3.04,  $t=-1.88$ )의 경우 고성과군의 평균이 중·저성과군에 비해 높게 나타난 반면, 조직의 일원으로서 자부심은 성과군 간 유의미한 평균 차이를 보이지 않았다.

독립변수인 5가지 인적자원관리 기법 중 교육훈련의 경우, 각 측정변수의 평균이 모두 3을 상회하여 보통 이상의 만족도를 보이는 것으로 확인되었다. 교육훈련의 내용 만족도(train1) 평균은 3.35, 방식 만족도(train2) 평균은 3.42로 나타나 교육훈련의 내용에 비해 방식에 대한 공무원의 만족도 수준이 더 높은 것으로 확인되었다. 성과군에 따른 교육훈련 만족도의 차이를 살펴보면, 교육훈련 방식의 경우 중·저성과군에 비해 고성과군의 만족도 수준이 더 높은 것으로 나타난 반면(고성과군=3.54, 중·저성과군=3.40,  $t=-2.16$ ), 교육훈련의 내용에 대한 만족도는 성과군 간에 통계적으로 유의한 평균 차이를 보이지 않았다.

성과급의 경우, 각 측정변수의 평균이 모두 3을 하회하여 보통 이하의 만족도 수준인 것으로 확인되었다. 각 측정변수의 평균은 성과급 지급규모의 적정성(ppay1) 2.65(.94), 성과급 지급과정의 공정성(ppay2) 2.71(1.02)로 나타났으며, 이는 공무원들이 성과급의 지급규모에 비해 지급 과정에 대해 보다 긍정적으로 인식하고 있음을 보여준다. 성과군에 따른 성과급 만족도의 차이를 살펴보면, 중·저성과군에 비해 고성과군이 성과급 지급규모(고성과군=3.08, 중·저성과군=2.56,  $t=-6.66$ )와 지급과정(고성과군=3.22, 중·저성과군=2.61,  $t=-7.27$ ) 모두에서 더 긍정적인 인식을 지니고 있는 것으로 나타났다.

승진의 경우, 소요기간의 적정성(prom1) 평균은 2.52로 보통 이하의 수준으로 나타난 반면, 심사기준의 합리성(prom2) 및 심사과정의 공정성(prom3) 평균은 각각 3.13, 3.20으로 보통 이상의 수준으로 나타났다. 이는 공무원들이 승진 대상자가 결정되는 심사과정이나 기준 자체에 대해서는 긍정적으로 인식하고 있지만, 승진에 소요되는 기간이 지나치게 길어 적절하지 못하다는 인식을 갖고 있음을 보여준다. 세 측정변수 모두 성과군 간에 유의미한 평균 차이를 보이지는 않았다.

직무자율성의 경우, 각 측정변수의 평균이 모두 3을 상회하여 보통 이상의 직무자율성을 지니고 있는 것으로 나타났다. 각 측정변수의 평균을 세부적으로 살펴보면 직무수행의 완결성(taskauto1) 3.57, 수행방식의 독립성(taskauto2) 3.50, 직무수행 시 개인적 판단의 기회(taskauto3) 3.30의 순으로 높게 나타났으며, 세 측정변수 모두 성과군 간 유의미한 평균 차이를 보이지는 않았다.

의사결정참여의 경우, 조직 상부의 의사결정 권한이 약화된 정도(participat1) 및 권한 약화가 발생하는 범위(participat2)의 평균은 각각 3.15, 3.03으로 보통 이상의 수준인 것으로 나타난 반면, 조직의 의사결정에 대한 참여 기회(participat3)의 평균은 2.40으로 보통 이하의 수준으로 나타났다. 이는 공무원들이 조직 상부의 의사결정 권한이 강한 수준이라고 인식하지는 않지만, 자신들이 조직의 의사결정에 참여할 수 있는 기회 또한 크지 않다고 인식하고 있음을 보여준다. 한편, 의사결정참여에 대한 세 측정변수 모두 성과군 간에 통계적으로 유의미한 평균 차이를 보이지는 않았다.

매개변수인 자기효능감의 경우, 각 측정변수의 평균이 모두 3을 상회하여 보통 수준 이상의 자기효능감을 지니고 있는 것으로 확인되었다. 각 측정변수의 평균을 세부적으로 살펴보면 예상치 못한 업무상황에 대한 대처 자신감(selfeff2) 평균은 3.74, 전반적인 업무수행에 대한 자신감(selfeff1) 평균 3.60 순으로 높게 나타났다. 성과군에 따른 자기효능감의 차이를 살펴보면, 중·저성과군에 비해 고성과군에서 전반적인 업무수행(고성과군=3.77, 중·저성과군=3.57,  $t=-2.49$ )과 예상치 못한 업무상황에 대한 대처(고성과군=3.74, 중·저성과군=3.70,  $t=-3.56$ ) 모두에서 더 높은 자기효능감 수준을 보이는 것으로 나타났다.

<표 4-1> 기술통계 및 평균차이분석

잠재변수	측정변수	최소 최대	왜도	첨도	평균(표준편차)			
					전체 ( $n=1,042$ )	고성과 ( $n=168$ )	중저성과 ( $n=874$ )	$t$



종속	조직 몰입	orgcom1	1	5	- .51	3.01	3.59 (.93)	3.75 (.91)	3.56 (.93)	-2.42**
		orgcom2	1	5	- .17	2.93	3.38 (.92)	3.48 (.90)	3.37 (.92)	-1.42
		orgcom3	1	5	- .14	2.77	3.06 (.86)	3.18 (.86)	3.04 (.86)	-1.88*
독립	교육 훈련	train1	1	5	- .27	2.95	3.35 (.78)	3.42 (.79)	3.33 (.77)	-1.36
		train2	1	5	- .32	2.80	3.42 (.77)	3.54 (.77)	3.40 (.77)	-2.16**
	성과급	ppay1	1	5	.10	2.33	2.65 (.94)	3.08 (.98)	2.56 (.91)	-6.66***
		ppay2	1	5	.04	2.28	2.71 (1.02)	3.22 (1.06)	2.61 (.99)	-7.27***
	승진	prom1	1	5	.32	2.01	2.52 (1.23)	2.46 (1.33)	2.53 (1.21)	.68
		prom2	1	5	- .28	2.45	3.13 (1.07)	3.18 (1.19)	3.12 (1.04)	-.65
		prom3	1	5	- .35	2.54	3.20 (1.07)	3.20 (1.20)	3.20 (1.05)	.01
	직무 자율성	taskauto1	1	5	- .71	3.50	3.57 (.83)	3.62 (.91)	3.57 (.82)	-.77
		taskauto2	1	5	- .47	2.80	3.50 (.89)	3.54 (.99)	3.50 (.87)	-.60
		taskauto3	1	5	- .27	2.70	3.30 (.93)	3.26 (1.00)	3.31 (.92)	.69
	의사 결정 참여	participat1	1	5	- .48	2.48	3.15 (.92)	3.13 (.93)	3.16 (.92)	.44
		participat2	1	5	- .24	2.16	3.03 (1.01)	2.94 (1.09)	3.05 (1.00)	1.23
		participat3	1	5	.39	2.67	2.40 (.94)	2.39 (.99)	2.40 (.93)	.11

매개	자기 효능감	selfeff1	1	5	-.59	2.86	3.60 (.94)	3.77 (.95)	3.57 (.93)	-2.49**
		selfeff2	1	5	-.46	3.23	3.74 (.75)	3.92 (.72)	3.70 (.75)	-3.56***
통제	목표 명확성	goal1	1	5	-.57	3.18	3.71 (.85)	3.77 (.89)	3.70 (.84)	-1.09
		goal2	1	5	-.31	2.85	3.47 (.86)	3.53 (.87)	3.46 (.86)	-1.01
		goal3	1	5	-.11	2.81	3.22 (.89)	3.32 (.94)	3.20 (.88)	-1.53
	위계 문화	hircul1	1	5	-.56	3.41	3.52 (.82)	3.54 (.90)	3.52 (.81)	-.28
		hircul2	1	5	-.58	3.68	3.77 (.73)	3.78 (.71)	3.77 (.74)	-.21
		hircul3	1	5	-.53	3.01	3.52 (.79)	2.88 (.93)	2.84 (.92)	-.44
	성별	male	0	1	-.97	1.95	.72 (.45)	.71 (.45)	.72 (.45)	.14
	근속 연수	seniority	1	39	.21	2.20	17.18 (8.61)	17.48 (8.94)	17.12 (8.55)	-.50
	직렬	regular	0	1	-1.36	2.85	.78 (.41)	.79 (.41)	.78 (.42)	-.36
	직급	rank	0	1	2.47	7.11	.11 (.31)	.07 (.26)	.12 (.32)	1.80*

\* :  $p < .10$ , \*\* :  $p < .05$ , \*\*\* :  $p < .01$

## 2. 자료의 적절성

본격적인 분석에 앞서, 기술통계 분석결과를 바탕으로 본 연구에 사용된 자료가 구조방정식 모형을 추정하기에 적절한 자료인지 여부를 확인하

었다. 구조방정식 모형의 추정에 사용하는 최대우도법(maximum likelihood: ML)은 원칙적으로 다변량 정규성(multivariate normality)을 만족시키는 큰 표본에 기반 한 방법이기 때문에(김수영 2016: 36) 구조방정식 모형의 추정은 i) 충분한 표본크기와 ii) 다변량 정규성을 만족하는 자료를 사용하여 이루어져야 한다. 또한 정확한 표준오차(standard error)의 추정을 위해 iii) 다중공선성(multicollinearity)이 존재하지 않아야 하고, iv) 결측의 발생 패턴에 알맞은 방식으로 결측치 처리가 이루어진 자료를 사용해야 한다.

본 연구에 사용된 자료의 경우 i) 추정하고자 하는 모수의 개수( $q=144$ )의 5배가 넘는 충분한 표본크기( $N=1,042$ )를 확보하고 있고<sup>12)</sup>, ii) 각 측정변수의 왜도 절댓값은 0.04~2.47, 첨도 절댓값은 1.95~7.11의 분포를 보이므로 구조방정식 모형의 최대우도 추정을 위한 다변량 정규성 또한 충족하는 것으로 확인되었으며<sup>13)</sup>, iii) 각 측정변수의 분산팽창지수(variance inflation factor: VIF)는 1.08~5.06으로 나타나 다중공선성의 진단 기준인 ‘VIF 10 이하’에 부합하므로 측정변수들 간의 다중공선성도 크게 문제되지 않는 것으로 판단된다. iv) 마지막으로 본 연구에 사용된 자료의 경우, 종속변수인 조직몰입에 결측이 존재하지 않으므로 일률적 삭제(listwise deletion) 방식을 통해 결측치를 처리하여도 여전히 편향되지 않은 추정치(unbiased estimate)를 가질 수 있는 것으로 보인다(김수영 2016: 57).

### 3. 주요 변수 간 상관관계

12) 구조방정식 모형을 추정하기 위한 적절한 표본크기에 대해 Anderson과 Gerbong(1988)은 150개, Hoyle와 Kenny(1999)는 200개 이상의 사례가 필요하다고 주장하였고, Bentler와 Chou(1987)는 구조방정식 모형의 복잡성 정도에 따라 적절한 표본크기가 달라지므로 추정하고자 하는 하나의 모수 당 적어도 5개의 사례( $N:q=5:1$ )가 필요하다고 주장하였다.

13) 구조방정식 모형의 최대우도 추정을 위한 종속변수의 다변량 정규성은 각 측정변수의 단변량 정규성을 살펴봄으로써 확인할 수 있고, 측정변수의 왜도가 절댓값 3 이상이거나 첨도가 절댓값 10 이상일 경우 정규분포의 가정을 크게 벗어난 것으로 판단한다(Kline 2011: 60-3).

인적자원관리가 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 영향에 대한 구조모형을 추정하기에 앞서, 상관계 분석을 통해 주요 변수 간 상관성의 크기와 방향을 확인하였다. 조직몰입은 승진 소요기간의 적절성(prom1)을 제외한 모든 인적자원관리 측정변수 및 자기효능감 측정변수와 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다( $p < .05$ ). 자기효능감은 교육훈련과 직무자율성의 모든 측정변수와 유의한 정(+)의 상관을 보이고( $p < .05$ ), 의사결정참여의 측정변수 중 조직 상부의 의사결정 권한이 약화된 정도(participat1) 및 권한 약화가 발생하는 범위(participat2)와 부분적으로 유의한 정(+)의 상관을 보인 반면( $p < .05$ ), 성과급 및 승진의 측정변수와는 대부분 유의한 상관관계를 보이지 않았다.

교육훈련, 성과급, 승진, 직무자율성, 의사결정참여 등 5가지 인적자원관리 기법과 조직몰입 간에는 모두 유의한 정(+)의 상관이 나타난 반면, 자기효능감과 관계에서는 유의한 정(+)의 상관뿐만 아니라 유의한 부(-)의 상관, 통계적으로 유의하지 않은 관계도 나타났다는 점에서 각각의 인적자원관리 기법이 자기효능감을 매개로 조직몰입에 미치는 영향이 상이할 것으로 예상된다. 이에 본 연구에서는 5개의 인적자원관리 기법과 자기효능감, 그리고 조직몰입의 관계에 대한 구조모형을 추정하여 각각의 인적자원관리 기법이 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 영향을 비교하고, 성과군에 따라 이러한 매개효과의 방향이나 크기가 달라지는 조절된 매개효과가 존재하는지 분석하고자 한다.

<표 4-2> 주요변수 간 상관관계 분석

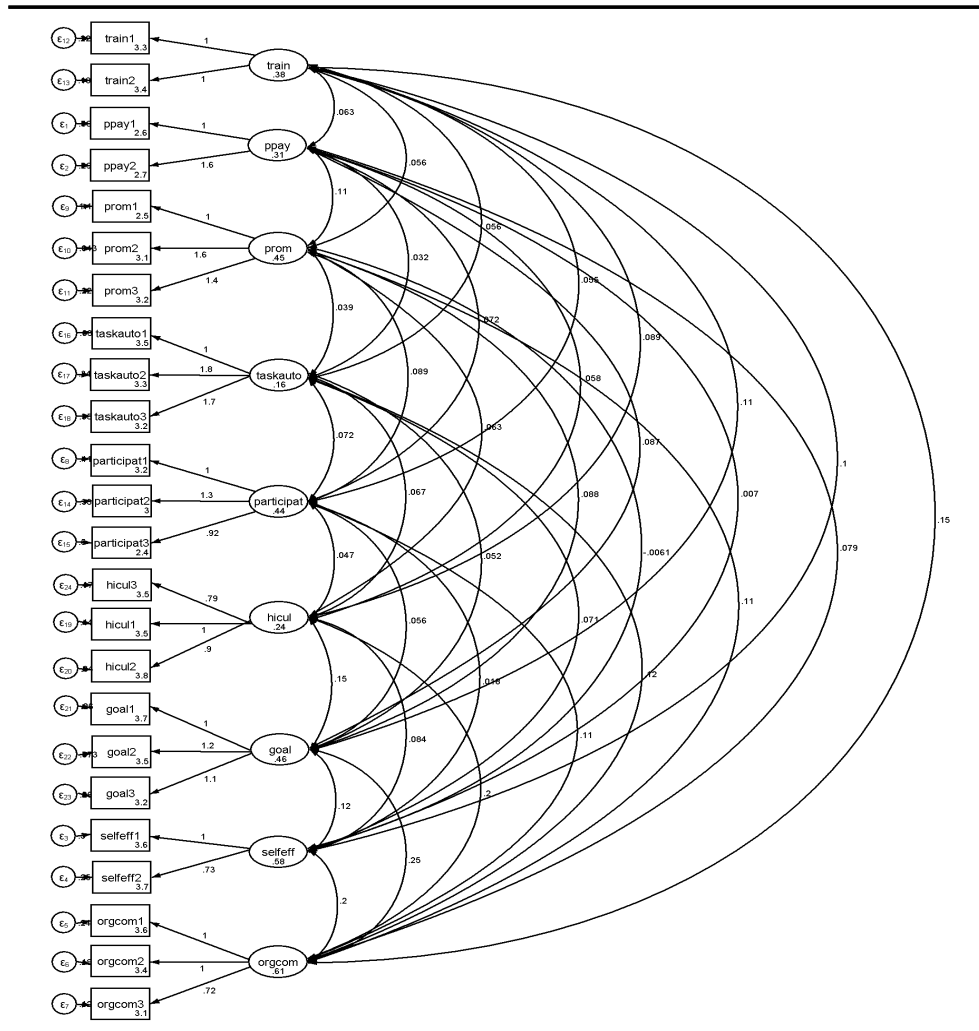
(음영:  $p < .05$  )

	조직몰입			교육훈련		성과급		승진			직무자율성			의사결정참여			자기효능감		목표명확성			위계문화			성별	근속	직렬	직급
	1	2	3	1	2	1	2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3						
1	1.00																											
2	.76	1.00																										
3	.52	.57	1.00																									
1	.21	.18	.19	1.00																								
2	.24	.21	.20	.66	1.00																							
1	.08	.09	.09	.13	.11	1.00																						
2	.12	.12	.20	.11	.13	.50	1.00																					
1	.00	.02	.05	-.00	.01	.12	.08	1.00																				
2	.17	.17	.20	.12	.11	.18	.24	.54	1.00																			
3	.15	.16	.18	.09	.10	.18	.20	.50	.88	1.00																		
1	.17	.17	.19	.11	.12	.10	.10	.01	.15	.12	1.00																	
2	.22	.26	.24	.13	.12	.03	.06	.04	.09	.08	.36	1.00																
3	.26	.26	.23	.16	.15	.05	.12	-.01	.11	.10	.31	.59	1.00															
1	.14	.12	.15	.10	.10	.08	.14	.05	.11	.11	.04	.15	.17	1.00														
2	.12	.12	.14	.09	.07	.04	.13	.10	.18	.18	.02	.17	.18	.60	1.00													
3	.15	.16	.21	.07	.08	.09	.14	.04	.12	.11	.02	.18	.18	.46	.54	1.00												
1	.23	.22	.24	.14	.14	.02	.03	-.04	.01	.01	.17	.15	.18	.07	.04	.03	1.00											
2	.23	.20	.17	.13	.16	-.04	.00	-.06	-.04	-.05	.10	.06	.12	.00	-.02	-.03	.61	1.00										
1	.38	.39	.42	.22	.24	.11	.20	.05	.24	.22	.17	.14	.16	.11	.13	.12	.20	.13	1.00									
2	.32	.36	.42	.16	.20	.08	.19	.01	.17	.16	.15	.13	.13	.07	.08	.10	.18	.15	.76	1.00								
3	.31	.35	.42	.15	.19	.07	.17	.02	.12	.11	.13	.08	.08	.05	.06	.12	.16	.12	.63	.79	1.00							
1	.27	.29	.25	.17	.14	.08	.11	.02	.08	.07	.17	.13	.14	.08	.08	.03	.11	.05	.25	.25	.21	1.00						
2	.20	.22	.20	.13	.12	.07	.09	.06	.12	.14	.13	.14	.12	.07	.07	.01	.14	.06	.22	.24	.21	.40	1.00					
3	.27	.24	.25	.15	.12	.09	.10	.02	.12	.12	.22	.16	.15	.10	.07	-.01	.12	.12	.25	.23	.20	.24	.31	1.00				
성별	.05	.03	.02	-.02	.02	-.08	-.02	.03	.06	.07	.01	.00	.00	.09	.09	.02	.02	.12	.01	-.01	.04	.04	-.01	.02	1.00			
근속	.17	.13	.13	.10	.13	-.03	-.00	-.26	-.08	-.10	-.02	-.00	.01	.03	-.00	.02	.01	.12	.08	.12	.12	.01	-.02	.08	.07	1.00		
직종	-.04	-.06	.00	-.09	-.07	.02	.01	.15	.10	.08	-.01	-.01	.05	.05	.09	.10	-.05	-.10	-.02	-.02	-.02	-.03	.06	-.00	.00	-.02	1.00	
직급	.10	.10	.13	.02	.04	-.05	-.03	.00	.09	.11	-.01	.06	.11	.11	.15	.12	-.03	-.01	.06	.08	.07	-.00	-.03	.04	.17	.35	.15	1.00

## 제 2 절 측정모형의 분석

본 연구에 사용된 잠재변수인 교육훈련, 성과급, 승진, 직무자율성, 의사결정참여, 자기효능감, 조직몰입, 목표명확성, 위계문화에 대한 측정모형을 <그림 4-1>과 같이 설정하고 확인적 요인분석(confirmative factor analysis: CFA)을 실시하였다.

<그림 4-1> 확인적 요인분석 결과: 표준화 추정치



$\chi^2=528.326$  ( $df=216$ ,  $p=.000$ ), RMSEA=.037, SRMR=.038, CFI=.967

## 1. 측정모형의 적합도

측정모형이 자료에 얼마나 잘 부합하고 있는지 확인하기 위해 측정모형의 적합도(model fit)를 평가하였다. 본 연구에서는 Boomsma(2000), Kline(2011), McDonald와 Ho(2000)의 제안에 따라 모형의  $\chi^2$  검정과 더불어 CFI, RMSEA, SRMR 등의 근사적인 모형 적합도 지수(approximate model fit index)를 함께 확인하였다. 모형의 적합도 평가 결과는 <표 4-3>과 같다.

우선 측정모형의  $\chi^2$  검정 결과, 모형의  $\chi^2(df=216, n=1,042)$  값은 528.326으로 ‘모형이 자료에 부합한다(The model fits the data)’는 영가설을 기각하였다( $p<0.0001$ ). 그러나  $\chi^2$  검정은 표본크기로부터 상당한 영향을 받아 과도하게 영가설을 기각하는 경향이 있다는 점에서(김수영 2016: 161) 모형의 적합도는 다양한 적합도 지수를 종합적으로 비교·검토하여 판단할 필요가 있다. 증분적합지수(incremental fit index)로서 CFI는 0.967의 양호한 수준으로 나타났고, 절대적합지수(absolute fit index)로서 RMSEA는 0.037(90%CI, .033~.041), SRMR은 0.038로 상당히 좋은 적합도를 보였다.<sup>14)</sup> 따라서 본 연구의 측정모형은 자료에 잘 부합하도록 설정되었다고 판단할 수 있다.

<표 4-3> 측정모형의 적합도

	적합도검정	증분적합지수	절대적합지수	
	$\chi^2(df, p)$	CFI	RMSEA(90% CI)	SRMR
측정모형	528.326 (216, .000)	.967	.037 (.033~.041)	.038
수용기준	$\chi^2$ 값과 임계치 비교	0.90 이상	0.08 이하	0.08 이하

14) 구조방정식 모형의 적합도를 평가하는 지수들의 수용 수준에 대해 절대적인 기준은 존재하지 않으나, 일반적으로 CFI는 0.90이상(Bentler 1990), RMSEA는 0.08이하(Browne & Cudeck 1993), SRMR은 0.08이하(Hu & Bentler 1999)면 적합도 수준이 양호한 것으로 판단한다.

## 2. 측정모형의 타당도 및 신뢰도

측정모형의 타당도(Validity)란 연구에 사용된 이론적 구성개념과 이를 측정하는 측정 도구 간의 일치 정도, 즉 잠재변수의 개념이 각각의 측정변수들을 통해 제대로 측정되었는지 여부를 의미한다(남궁근 2014: 496). 본 연구에서는 확인적 요인분석 및 잠재변수 간 상관행렬을 통해 측정모형의 수렴 타당도(convergent validity)와 변별 타당도(discriminant validity)를 확인하였다.

수렴 타당도란 동일한 개념을 상이한 방법으로 측정했을 때 그 측정값들 사이의 상관관계 정도를 말하며(남궁근 2014: 496), 표준화된 요인 적재치(standardized factor loading) 및 이에 대한 통계적 검정이나 평균 분산추출(average variance extracted: AVE) 값을 통해 판단할 수 있다(이희연·조승철 2012: 762-3). 본 측정모형의 경우 모든 측정변수들의 표준화된 요인 적재치가 통계적으로 유의하게 나타났고, 직무수행의 완결성(taskauto1)과 규칙명문화(hicul3)를 제외한 모든 측정변수의 표준화된 요인 적재치가 Bagozzi와 Yi(1991)가 제시한 0.50 이상의 기준에 부합하는 것으로 확인되었으며, AVE 값 또한 직무자율성과 위계문화를 제외하고는 모두 Fornell과 Larcker(1981)가 제시한 0.50 이상의 기준에 부합하는 것으로 나타났다. 따라서 표준화된 요인 적재치와 AVE 값을 종합적으로 고려할 때 본 측정모형은 수용 가능한 수준의 수렴 타당도를 지니는 것으로 판단된다.



<표 4-4> 확인적 요인분석: 표준화 추정치

잠재변수		측정변수	비표준화 적재량	표준화 적재량	SE	p	AVE	Cronbach's $\alpha$
종속	조직 몰입	> orgcom1	1.00	.847	.013	.000	.644	.831
		> orgcom2	1.04	.888	.012	.000		
		> orgcom3	0.72	.653	.020	.000		
독립	교육 훈련	> train1	1.00	.794	.034	.000	.664	.797
		> train2	1.04	.835	.035	.000		
	성과급	> ppay1	1.00	.589	.043	.000	.536	.667
		> ppay2	1.57	.852	.055	.000		
	승진	> prom1	1.00	.547	.023	.000	.691	.832
		> prom2	1.55	.981	.011	.000		
		> prom3	1.43	.900	.012	.000		
	직무 자율성	> taskauto1	1.00	.448	.030	.000	.460	.688
		> taskauto2	1.82	.777	.025	.000		
		> taskauto3	1.74	.759	.025	.000		
	의사결정 참여	> participat1	1.00	.718	.022	.000	.541	.773
		> participat2	1.26	.826	.021	.000		
		> participat3	0.92	.652	.023	.000		
매개	자기 효능감	> selfeff1	1.00	.813	.042	.000	.608	.743
		> selfeff2	0.73	.745	.040	.000		
통제	목표 명확성	> goal1	1.00	.798	.013	.000	.738	.887
		> goal2	1.20	.949	.009	.000		
		> goal3	1.07	.822	.012	.000		
	위계 문화	> hircul1	1.00	.597	.032	.000	.322	.574
		> hircul2	0.90	.603	.032	.000		
		> hircul3	0.79	.495	.033	.000		

$\chi^2=528.326$  ( $df=216$ ,  $p=.000$ ), RMSEA=.037, SRMR=.038, CFI=.967

변별 타당도란 각 잠재변수들이 얼마나 고유하고 차별성을 지니는가에 대한 판단으로 각 잠재변수들이 서로 다른 영역, 다른 특성을 측정할수록 높은 변별 타당도를 지닌다(이희연·조승철 2012: 763-4). 본 측정모형의 경우 각 잠재변수 간 상관계수가 0.9를 넘지 않아야 한다는 Kline(2011)의 기준에 부합하고, 모든 잠재변수의 AVE 값이 다른 잠재변수와의 상관계수 제곱값보다 크게 나타났는바, 양호한 수준의 변별 타당도를 확보한 것으로 확인되었다.

<표 4-5> 판별 타당성 진단

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 조직몰입	.644								
2 교육훈련	.091	.664							
3 성과급	.033	.034	.536						
4 승진	.043	.018	.081	.691					
5 직무자율성	.152	.053	.020	.022	.460				
6 의사결정참여	.045	.018	.038	.040	.075	.541			
7 자기효능감	.109	.049	.000	.000	.055	.001	.608		
8 목표명확성	.223	.070	.052	.037	.037	.016	.053	.738	
9 위계문화	.259	.086	.045	.036	.116	.021	.050	.203	.322

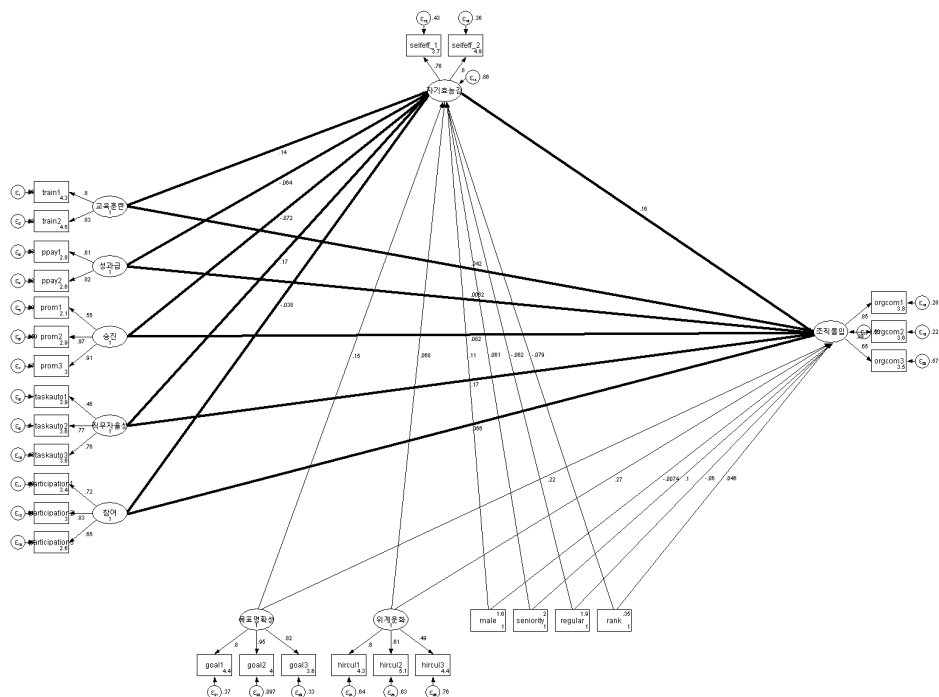
주) 대각선 성분=각 잠재변수의 AVE, 대각선 아래 성분=잠재변수 간 상관계수의 제곱값

마지막으로 신뢰도는 동일한 개념에 대하여 같거나 유사한 측정도구를 사용해 반복적으로 측정할 경우 동일하거나 비슷한 결과를 얻을 수 있는 정도(남궁근 2014)를 말한다. 일반적으로 크론바하의 알파(Cronbach's  $\alpha$ )값이 0.7 이상이면 신뢰할 만 한(reliable) 수준, 0.6 이상이면 허용할만한(acceptable) 수준의 신뢰도라 판단하고, 0.5 이상을 최소(minimum) 기준으로 보는데(Nunnally 1978), 본 연구에서 각 잠재변수의 Cronbach's  $\alpha$  값은 0.574~0.887의 분포를 보이므로 수용할만한 수준의 신뢰도를 갖는 것으로 확인되었다.

### 제 3 절 구조모형의 분석

측정모형이 양호한 적합도와 수용 가능한 수준의 타당도 및 신뢰도를 확보한 것으로 확인되었으므로, 본 절에서는 이러한 측정모형을 통해 측정된 잠재변수 간의 관계를 분석하기 위한 구조모형을 추정하였다. 본 연구의 분석을 위한 구조모형은 <그림 4-2>와 같다. 교육훈련, 성과급, 승진, 직무자율성, 의사결정참여 등 인적자원관리와 자기효능감, 그리고 조직몰입 간의 인과관계를 총 7개의 경로로 구성하였고, 성별, 근속연수, 직렬, 직급, 목표명확성, 위계문화 등이 매개 및 종속변수에 미치는 영향을 통제하였다.

<그림 4-2> 구조모형 분석결과: 표준화 추정치



## 1. 구조모형의 적합도

구조모형이 자료에 얼마나 잘 부합하고 있는지 확인하기 위해  $\chi^2$  검정과 더불어 CFI, RMSEA, SRMR 등의 근사적인 모형 적합도 지수(approximate model fit index)를 사용하여 구조모형의 적합도를 평가하였다. 구조모형의 적합도 평가 결과는 <표 4-6>과 같다. 우선 구조모형의  $\chi^2$  검정 결과, 모형의  $\chi^2(df=276, n=1,042)$  값은 714.771로 ‘모형이 자료에 부합한다’는 영가설을 기각하였다( $p<0.0001$ ). 그러나  $\chi^2$  검정은 표본크기로부터 상당한 영향을 받아 과도하게 영가설을 기각하는 경향이 있다는 점에서(김수영 2016: 161) 모형의 적합도는 다양한 적합도 지수를 종합적으로 비교·검토하여 판단할 필요가 있다. 증분적합지수(incremental fit index)로서 CFI는 0.955의 양호한 수준으로 나타났고, 절대적합지수(absolute fit index)로서 RMSEA는 0.039(90%CI, .036~.043), SRMR은 0.037로 상당히 좋은 적합도를 보였다. 따라서 본 연구의 구조모형은 자료에 잘 부합하도록 설정되었다고 판단할 수 있다.

<표 4-6> 구조모형 적합도

	적합도검정	증분적합지수	절대적합지수	
	$\chi^2(df, p)$	CFI	RMSEA(90% CI)	SRMR
구조모형	714.771 (276, .000)	.955	.039 (.036~.043)	.037
수용기준	$\chi^2$ 값과 임계치 비교	0.90 이상	0.08 이하	0.08 이하

## 2. 직접효과의 분석 : 가설1~가설3의 검증

인적자원관리, 자기효능감, 조직몰입 간의 직접효과를 분석하기 위해 구조모형의 경로계수(path coefficient)에 대한 통계적 검정을 실시하였다.

### 1) 인적자원관리와 조직몰입

인적자원관리가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 <가설 1>은 승진( $\beta=.082$ ,  $p=.010$ ), 직무자율성( $\beta=.175$ ,  $p=.000$ ), 의사결정참여( $\beta=.066$ ,  $p=.057$ )에 한하여 부분적으로 지지되었다. 공무원들은 조직의 승진 제도가 적절히 운영되고 있고, 조직으로부터 충분한 직무자율성과 의사결정에 참여할 수 있는 기회를 부여받고 있다고 인식할수록 높은 조직몰입 수준을 보이는 것으로 나타난 반면, 교육훈련( $\beta=.042$ ,  $p=.241$ )과 성과급( $\beta=.008$ ,  $p=.823$ )에 대한 인식은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

사회적 교환이론에 따르면 조직은 다양한 인적자원관리 기법을 통해 구성원의 중요한 욕구를 충족시키는 교환이익을 제공함으로써 구성원에 대한 조직의 몰입을 표현하고(Angle & Perry 1981, Meyer & Allen 1997), 구성원 또한 이에 호혜적으로 보답하고자 조직에 대한 몰입을 강화함에 따라 조직과 구성원 간의 사회적 교환관계가 형성된다(Shore et al. 2006). 따라서 금전적 이익을 제공하는 성과급이나 개인의 능력발전을 지원하는 교육훈련의 경우 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 못하는 반면, 사회적 지위를 제공하는 승진과 조직으로부터의 인정과 신뢰를 의미하는 직무자율성과 의사결정참여의 경우 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 본 연구의 결과는 금전적 이익이나 능력발전의 기회보다 사회적인 지위와 조직으로부터의 인정이 공무원에게 보다 가치 있는 교환이익으로 받아들여지고 있음을 보여주는 것이라 해석할 수 있다. 이는 인적자원관리를 통해 구성원의 조직몰입 수준을 강화하고 조직과 구

성원 간의 사회적 교환관계를 형성·유지하기 위해서는 가시적인 보상이나 지원뿐만 아니라, 구성원에 대한 존중과 인정, 신뢰와 같은 심리적 지원 측면에 보다 많은 관심을 기울일 필요가 있음을 의미한다.

## 2) 인적자원관리와 자기효능감

인적자원관리가 구성원의 자기효능감에 미치는 영향에 관한 <가설 2>는 교육훈련( $\beta=.140, p=.001$ )과 직무자율성( $\beta=.171, p=.001$ ), 승진( $\beta=-.072, p=.066$ )에 한하여 부분적으로 지지되었다. 구성원의 자기효능감에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상했던 교육훈련, 직무자율성, 의사결정참여 중 교육훈련( $\beta=.140, p=.001$ )과 직무자율성( $\beta=.171, p=.001$ )은 예상한대로 자기효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 적절한 교육훈련을 통해 구성원의 역량을 개발하고 직무수행에 필요한 지식과 기술을 향상시킬 경우, 성공적인 과업 수행의 경험이 증가하면서 자기효능감을 형성하는 강력한 원천으로 작용할 수 있음을 의미한다. 직무자율성이 자기효능감에 미치는 정(+)의 영향 또한 자신의 직접적인 성취경험 증가에 따른 결과로 설명할 수 있다. 충분한 직무자율성이 주어질 경우 구성원으로 하여금 자신이 가진 기술, 지식, 능력을 발휘하여 성취감을 직접 경험할 수 있는 기회로 작용하여 자기효능감의 원천이 될 수 있다는 해석이 가능한 것이다. 또는 직무자율성이 구성원의 역량에 대한 조직의 신뢰표시로 받아들여질 경우(Gong, Chang, & Chung 2010: 125) 직무자율성이 구성원 스스로 자신의 역량을 신뢰할 수 있도록 만드는 사회적 설득으로 작용하여 자기효능감에 긍정적인 영향을 미친다는 해석도 가능할 것이다.

반면, 예상과 달리 의사결정참여( $\beta=-.038, p=.372$ )는 자기효능감에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 의사결정참여가 조직 구성원의 역량을 발휘할 수 있는 실질적인 기회로 작용하고, 이를 통해 구성원이 성취감을 경험함에 따른 자기효능감의 향상으로 이어지기 위해서는 형식적인 참여 기제의 마련만으로는 부족하고 조직의 의사결정 과정에서

구성원 실질적인 영향력을 행사할 수 있어야 할 것이다. 따라서 본 연구에서 의사결정참여와 자기효능감 간에 유의한 정(+)의 관계가 나타나지 않은 것은 현재 공공부문에서 이루어지고 있는 구성원의 의사결정참여가 형식적인 수준에 머무를 뿐, 조직 구성원에게 결정주체로서의 실질적인 영향력은 주어지지 않고 있음을 보여주는 결과라고 생각된다.

한편 구성원의 자기효능감에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상했던 승진과 성과급 중에서는 승진( $\beta = -.072, p = .066$ )만이 자기효능감에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 공공부문에 존재하는 승진적체로 인해 승진이 구성원의 직·간접적인 성취경험으로 작용할 수 있는 여지가 적고, 오히려 자신의 역량에 대한 인식적 평가에 부정적인 영향을 미치고 있음을 보여주는 결과라 생각된다. 반면, 성과급( $\beta = -.064, p = .157$ )은 예상과 달리 구성원의 자기효능감에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이에 대해 구성원의 성과수준에 따라 성과급이 자신의 역량에 대한 인식에 미치는 영향이 달라지기 때문에 특정한 관계가 발견되지 않았다는 해석이 가능하다. 고성과군의 경우에는 성과급이 자신의 역량에 대한 긍정적인 정보로 작용하는 반면 저성과군의 경우에는 반대로 역량에 대한 부정적인 정보로 작용하기 때문에 전체적으로 볼 경우 유의한 관계가 나타나지 않을 수 있는 것이다. 이처럼 성과군에 따라 인적자원관리와 자기효능감 간의 경로계수에 유의한 차이가 존재하는지에 대해서는 추후 다집단 구조방정식 모형의 분석을 통해 자세히 살펴보고자 한다.

### 3) 자기효능감과 조직몰입

자기효능감( $\beta = .161, p = .000$ )은 예상한대로 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설 3>은 지지되었다. 이는 자기효능감이 높은 구성원일수록 조직으로부터 더 많은 보상과 인정, 발전기회를 제공할 수 있을 것으로 기대하기 때문에 조직에 보다 큰 감사함을 느낌에 따라 조직몰입의 강화로 이어진다는 O'Neill과 Mone(1998: 808-9)의 주장

에 부합하는 결과이다. 따라서 조직과 구성원 간의 심리적 연계를 형성하고 조직에 대한 구성원의 몰입을 촉진하기 위해서는 조직에 대한 긍정적인 태도뿐만 아니라 구성원 스스로의 역량에 대해서도 긍정적으로 인식할 수 있도록 자기효능감을 향상시키기 위한 조직적 차원의 노력이 이루어질 필요가 있다.

<표 4-7> 구조모형의 분석결과: 직접효과

가설	경로		분석결과			채택 여부
			경로계수(표준화)	SE	p	
1-1	교육훈련	→ 조직몰입	.053 ( .042)	.045	.241	기각
1-2	성과급	→ 조직몰입	.011 ( .008)	.050	.823	기각
1-3	승진	→ 조직몰입	.095 ( .082)	.037	.010 **	채택
1-4	직무자율성	→ 조직몰입	.348 ( .175)	.080	.000 ***	채택
1-5	의사결정참여	→ 조직몰입	.078 ( .066)	.041	.057 *	채택
2-1	교육훈련	→ 자기효능감	.159 ( .140)	.050	.001 ***	채택
2-2	성과급	→ 자기효능감	- .078 ( -.064)	.055	.157	기각
2-3	승진	→ 자기효능감	- .075 ( -.072)	.041	.066 *	채택
2-4	직무자율성	→ 자기효능감	.306 ( .171)	.093	.001 ***	채택
2-5	의사결정참여	→ 자기효능감	- .041 ( -.038)	.046	.372	기각
3	자기효능감	→ 조직몰입	.178 ( .161)	.041	.000 ***	채택
통제	목표명확성	→ 조직몰입	.258 ( .223)	.043	.000 ***	
		→ 자기효능감	.160 ( .154)	.048	.001 ***	
	위계문화	→ 조직몰입	.437 ( .274)	.080	.000 ***	
		→ 자기효능감	.098 ( .068)	.086	.257	
	성별	→ 조직몰입	- .013 ( -.007)	.050	.795	
		→ 자기효능감	.167 ( .106)	.056	.003 ***	
	근속연수	→ 조직몰입	.010 ( .105)	.003	.001 ***	
		→ 자기효능감	.005 ( .061)	.003	.119	
	직렬	→ 조직몰입	- .115 ( -.060)	.054	.034 **	
		→ 자기효능감	- .106 ( -.062)	.060	.078 *	
	직급	→ 조직몰입	.116 ( .046)	.078	.140	
		→ 자기효능감	- .178 ( -.079)	.088	.042 **	

\* :  $p < .10$ , \*\* :  $p < .05$ , \*\*\* :  $p < .01$



### 3. 매개효과의 분석 : 가설4의 검증

본 연구와 같은 부분매개모형<sup>15)</sup>에서 독립변수가 종속변수에 미치는 전체효과(total effect)는 독립변수가 종속변수에 직접적으로 영향을 미치는 직접효과(direct effects)와 독립변수가 매개변수를 통해 간접적으로 종속변수에 영향을 미치는 간접효과(indirect effect)의 합으로 이루어진다. <표 4-8>은 인적자원관리가 조직몰입에 미치는 전체효과를 직접효과와 자기효능감을 통한 간접효과로 분해하여 분석한 결과이다.

교육훈련과 직무자율성의 경우 조직몰입에 미치는 직접효과와 간접효과, 그리고 직·간접효과의 합인 전체효과 모두 정(+)의 방향으로 나타났다. 교육훈련이 조직몰입에 미치는 .081의 전체효과는 .053의 직접효과와 .028의 간접효과로 분해되었고, 직무자율성이 조직몰입에 미치는 .403의 전체효과는 .348의 직접효과와 .055의 간접효과로 분해되었다.

한편, 성과급과 승진, 의사결정참여가 조직몰입에 미치는 효과는 정(+)의 직접효과와 자기효능감을 통한 부(-)의 간접효과가 상충하는 것으로 나타났다. 승진과 의사결정참여의 경우 조직몰입에 대한 정(+)의 직접효과가 자기효능감을 통한 부(-)의 간접효과보다 크게 나타나 전체효과는 정(+)의 방향으로 나타났다. 승진이 조직몰입에 미치는 .081의 전체효과는 .095의 직접효과와 -.013의 간접효과로 분해되었고, 의사결정참여가 조직몰입에 미치는 .071의 전체효과는 .078의 직접효과와 -.007의 간접효과로 분해되었다. 반면, 성과급의 경우 조직몰입에 미치는 직접적인 정(+)의 효과보다 자기효능감의 저하에 따른 간접적인 부(-)의 효과가 더 크게 발생해 전체효과가 부(-)의 방향으로 나타났다. 성과급이 조직몰입에 미치는 -.003의 전체효과는 .011의 직접효과와 -.014의 간접효과로 분해된다.

---

15) 매개효과는 완전매개효과와 부분매개효과로 구분할 수 있다. 완전매개효과(full mediation)란 독립변수가 종속변수에 직접적으로 영향을 주지 않고 오로지 매개변수를 통해서만 영향을 미치는 것을 말하며, 부분매개효과(partial mediation)란 독립변수가 종속변수에 직접적으로 영향을 미치는 관계와 매개변수를 통해 간접적으로 영향을 미치는 관계가 동시에 존재하는 것을 말한다(Baron & Kenny 1986).

<표 4-8> 효과분해: 직·간접효과 및 전체효과

경로	비표준화(p)		
	직접효과	간접효과	전체효과
교육훈련→자기효능감→조직몰입	.053(.241)	.028(.010) **	.081(.073) *
성과급→자기효능감→조직몰입	.011(.823)	-.014(.173)	-.003(.955)
승진→자기효능감→조직몰입	.095(.010) **	-.013(.086) *	.081(.028) **
직무자율성→자기효능감→조직몰입	.348(.000) ***	.055(.005) ***	.403(.000) ***
의사결정참여→자기효능감→조직몰입	.078(.057) *	-.007(.386)	.071(.087) *

\* :  $p < .10$ , \*\* :  $p < .05$ , \*\*\* :  $p < .01$

효과분해(effect decomposition)를 통해 확인된 간접효과의 통계적 유의성을 검증하기 위해 Sobel's test(1982)를 실시하였다. 검증 결과, 교육훈련( $z=2.57$ ,  $p=.010$ )과 직무자율성( $z=2.79$ ,  $p=.005$ )이 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 정(+)의 간접효과와 승진( $z=-1.72$ ,  $p=.086$ )이 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 부(-)의 간접효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타난 반면, 성과급( $z=-1.36$ ,  $p=.173$ )과 의사결정참여가 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 부(-)의 간접효과는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 따라서 인적자원관리가 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 간접적인 영향을 미칠 것이라는 <가설 4>는 교육훈련과 직무자율성, 승진에 한하여 부분적으로 지지되었다.

이는 구성원의 조직몰입 수준이 인적자원관리로부터 직접적인 영향뿐만 아니라 자기효능감의 매개를 통한 간접적인 영향이 동시에 작용하여 결정됨을 보여주는 결과이다. 따라서 인적자원관리를 통해 구성원의 조직몰입을 강화하기 위해서는 단순히 인적자원관리의 실시 자체에 초점을 두기보다는 각각의 관리기법이 구성원의 자기효능감에 어떻게 영향을 미치고, 이를 통해 구성원의 조직몰입 수준을 어떻게 변화시키는지 인식적 경로에 주목할 필요가 있다. 우선, 교육훈련과 직무자율성의 경우 자기효

능감의 향상이 조직몰입의 강화로 이어지는 경로를 더욱 강화하는, 즉, 자기효능감이 갖는 정(+)의 매개효과를 더욱 강화하는 방향으로 관리가 이루어져야 한다. 구성원의 성공적인 과업 수행에 실질적으로 도움이 될 수 있는 실효성 있는 교육훈련을 제공하고, 이렇게 향상된 자신의 역량을 발휘할 수 있는 기회로서 충분한 직무자율성이 함께 제공될 때 교육훈련과 직무자율성이 구성원의 자기효능감의 강력한 원천으로 작용하여 조직몰입의 강화로 이어질 수 있을 것이다.

반면, 승진의 경우 오히려 구성원의 자기효능감을 약화시켜 조직몰입의 감소로 이어지는 것으로 나타났는데, 현재 공공부문 승진제도의 어떤 측면이 구성원의 자기효능감에 부정적인 영향을 미치고 있는지 고민하여 이를 개선하기 위한 노력을 경주해야 한다. 공공부문에 존재하는 심각한 승진적체로 인해 구성원이 승진을 통해 직·간접적인 성취를 경험할 수 있는 여지가 매우 적고, 승진 실패가 반복될 경우 자신의 역량에 대해 부정적인 인식을 갖게 될 수 있다는 점이 가장 핵심적인 원인일 것이라 생각한다. 따라서 승진기회를 확대하여 적체 문제를 완화시킴과 동시에 승진 이외에도 공무원의 자기효능감을 향상시킬 수 있는 다양한 기제를 마련할 필요가 있다.

마찬가지로 자기효능감의 매개효과가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타난 성과급과 의사결정참여의 경우에도, 어떠한 이유에서 자기효능감에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는지 고민해보고, 자기효능감을 향상시켜 조직몰입의 강화를 유도하기 위한 방안을 모색해보아야 할 것이다. 우선, 의사결정참여가 구성원의 자기효능감 향상으로 이어지지 않는 원인은 우리나라 공공부문의 의사결정참여가 형식적인 수준에 머무르고, 조직의 의사결정 과정에서 구성원이 영향력을 행사할 수 있는 실질적인 기회는 제한되어 있기 때문에 자기결정을 통한 성취감과 그에 따른 효능감 향상을 경험하는 데 한계가 있기 때문이라고 생각한다. 따라서 형식적인 참여기회의 제공에 그칠 것이 아니라 참여를 통해 구성원이 조직의 의사결정 과정에 실제로 영향력을 행사할 수 있도록 구성원의 의견이 반영될 수 있는 실질적인 기회를 제공할 필요가 있다.

한편, 성과급이 자기효능감을 통해 조직몰입에 미치는 영향이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타난 이유는 구성원의 성과수준에 따라 성과급이 자신의 역량에 대한 긍정적 혹은 부정적 정보로 작용하는지 여부가 달라지기 때문에 전체적으로 볼 경우 유의한 관계가 발견되지 않았을 가능성이 있다. 전체적으로는 성과급과 조직몰입에 대한 자기효능감의 매개효과가 유의하지 않더라도, 성과군을 구분하여 분석할 경우 유의한 관계가 발견된다면, 그리고 이러한 관계가 성과군별로 차이가 존재한다면 이는 성과급을 통해 구성원의 자기효능감을 향상시키고 조직몰입을 강화시키기 위해 성과군에 따라 차별적인 전략을 사용해야 함을 시사할 수 있다. 따라서 추후 다집단 구조방정식 모형의 분석을 통해 인적자원 관리가 자기효능감을 통해 조직몰입에 미치는 간접효과가 성과군에 따라 다르게 나타나는지 살펴보고자 한다.

<표 4-9> 매개효과의 유의성 검증: Sobel's test

가설	경로	비표준화	SE	z	p	채택 여부
4-1	교육훈련→자기효능감→조직몰입	.028 **	.011	2.57	.010	채택
4-2	성과급→자기효능감→조직몰입	-.014	.010	-1.36	.173	기각
4-3	승진→자기효능감→조직몰입	-.013 *	.008	-1.72	.086	채택
4-4	직무자율성→자기효능감→조직몰입	.055 ***	.020	2.79	.005	채택
4-5	의사결정참여→자기효능감→조직몰입	-.007	.008	-0.87	.386	기각

\* :  $p < .10$ , \*\* :  $p < .05$ , \*\*\* :  $p < .01$

#### 4. 조절된 매개효과의 분석 : 가설5의 검증

본 연구에서는 교육훈련, 성과급, 승진, 직무자율성, 의사결정참여 등의 인적자원관리 방식이 공무원의 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 영향이 성과군(고성과군과 중·저성과군)에 따라 유의미한 차이를 보이는지, 즉 성과군에 따라 조절된 매개효과가 존재하는지 확인하기 위하여 구조방정식 모형을 통한 다집단 분석을 실시하였다.

##### 1) 측정동일성의 확인

다중집단 구조방정식 모형을 통해 집단 간 차이를 분석하기 위해서는 우선 각 집단에 동일한 측정모형을 사용할 수 있는지 여부를 확인해야 하며, 이는 각 집단 간 형태동일성(configural invariance), 측정단위동일성(metric invariance), 절편동일성(scalar invariance)이 성립하는지 검증함으로써 판단할 수 있다(Hong, Malik, & Lee 2003: 639).

##### (1) 형태동일성의 확인

형태동일성이란 비교하고자 하는 집단의 요인구조가 동일한지, 즉 동일한 측정변수가 동일한 잠재변수에 적재되고 있는지 여부를 의미한다(김주환 외 2009). 각 집단에서 측정모형의 적합도가 양호하게 나타나고, 이렇게 선정된 측정모형에 어떠한 집단 간 등가제약도 가하지 않은 기저모형(base-line model)이 양호한 적합도를 갖는 경우, 집단 간 형태동일성이 확보된 것으로 판단한다(배병렬 2009). 본 연구의 경우 고성과군( $\chi^2=286.939$ ,  $df=216$ ,  $p=.001$ ; RMSEA=.044, 90% CI, .029~.057; SRMR=.057; CFI=.934)과 중·저성과군( $\chi^2=493.381$ ,  $df=216$ ,  $p=.000$ ; RMSEA=.038, 90% CI, .034~.043; SRMR=.038; CFI=.965)에서 모두 측정모형의 적합도가 양호한 것으로 확인되었고, 성과군 간에 등가제약을 가하지 않은 기저모형(모형 1)의 적합도 또한 양호한 수준이라는 점( $\chi^2$

=1075.723,  $df=580$ ,  $p<.0001$ ; RMSEA=.041, 90% CI, .037~.044; SRMR=.057; CFI=.950)에서 형태동일성이 확보되었다고 판단할 수 있다.

<표 4-10> 형태동일성 확인: 성과군 별 측정모형 적합도

	적합도검정	증분적합지수	절대적합지수	
	$\chi^2(df, p)$	CFI	RMSEA	SRMR
고성과군	286.939 (216, .001)	.958	.044 (90% CI, .029~.057)	.059
중·저성과군	493.381 (216, .000)	.965	.038 (90% CI, .034~.043)	.038
수용기준	$\chi^2$ 값과 임계치 비교	.90 이상	.05 이하	.10 이하

## (2) 측정단위동일성의 확인

측정단위동일성이란 각 집단에서 측정변수들이 동일한 척도 상에 존재하고 잠재변수가 동일하게 해석되는지 여부를 말하며, 집단 간 차이의 비교분석이 의미를 갖기 위해서는 측정단위동일성이 확보될 필요가 있다 (Steenkamp & Baumgartner 1998). 기저모형(모형 1)과 기저모형에 각 집단 간 요인적재치가 동일하다는 제약을 가한 측정동일성 모형(모형 2)에 대해  $\Delta\chi^2$  검정<sup>16)</sup>을 실시하여 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 확인된다면 집단 사이의 측정동일성이 확보되었다고 간주할 수 있는데(배병렬 2009), 본 연구에서 기저모형과 측정동일성 모형의  $\Delta\chi^2(\Delta 15)$ 는  $\chi^2_{.05}(15)=24.996$ 보다 작은 23.390인바, 통계적으로 유의한 차이가 존재하지 않는 것으로 나타났고( $\alpha=.05$ ), 고성과군과 중·저성과군 사이에 측정동일성이 성립하는 것으로 확인되었다.

16) 측정동일성 모형은 기저모형에 내재된(nested) 모형이므로 두 모형의 자유도 차이를 이용한  $\Delta\chi^2$  검정이 가능하다.

### (3) 절편동일성의 확인

절편동일성은 집단 간에 각 측정변수의 절편이 동일하다는 것으로, 절편동일성이 확보될 경우 같은 잠재변수 값을 가지면 집단에 관계없이 측정변수의 값 또한 같아지게 되고, 측정변수 값에 차이가 존재한다면 이는 집단 간의 잠재변수 값 차이가 반영된 것으로 해석할 수 있다 (Steenkamp & Baumgartner 1998). 측정동일성 모형(모형 2)과 측정동일성 모형에 각 집단 간 절편이 동일하다는 제약을 추가한 절편동일성 모형(모형 3)의  $\Delta\chi^2$  검정을 실시하여 통계적으로 유의한 차이가 발견되지 않는다면 절편동일성을 확보한 것으로 판단할 수 있는데(배병렬 2009), 본 연구에서 측정동일성 모형과 절편동일성 모형의  $\Delta\chi^2(\Delta 24)$ 는  $\chi^2_{.05}(24)=36.415$ 보다 큰 90.095이므로 통계적으로 유의한 차이가 존재하는 것으로 나타났다( $\alpha=.05$ ). 그러나  $\chi^2$  검정과 마찬가지로  $\Delta\chi^2$  검정 또한 표본 수에 의한 영향이 상당하다는 문제가 있기 때문에 다른 적합도 지수가 측정동일성 모형에 비해 크게 나빠지지 않았다면 절편동일성이 성립하는 것으로 볼 수 있다(홍세희 등 2005). 본 연구의 절편동일성 모형은 측정동일성 모형에 비해 적합도 지수가 크게 나빠지지 않았으므로( $\Delta RMSEA=.002$ ,  $\Delta SRMR=.003$ ,  $\Delta CFI=-.007$ ) 고성과군과 중·저성과군 간 절편동일성 또한 확보된 것으로 볼 수 있다.

<표 4-11> 측정단위동일성 및 절편동일성 확인

	$\chi^2(df)$	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	모형 적합도		
			RMSEA (90%CI)	SRMR	CFI
기저모형 (모형 1)	1075.723(580)	-	.041 (.037~.044)	.057	.950
측정단위동일성 (모형 2)	1099.113(595)	23.390(15)	.040 (.037~.044)	.061	.949
절편동일성 (모형 3)	1189.208(619)	90.095(24)	.042 (.038~.046)	.064	.942

이상의 분석을 통해 고성과군과 중·저성과군 간에 형태동일성, 측정 동일성, 그리고 절편동일성이 성립함을 확인하였다. 이는 소속된 성과군에 관계없이 본 연구의 측정모형을 동일하게 사용할 수 있음을 의미하므로 다집단 구조방정식 모형을 분석할 수 있는 전제조건을 갖춘 것이라 볼 수 있다(Meredith 1992). 따라서 아래에서는 다집단 구조방정식 모형을 통해 각각의 인적자원관리가 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 영향이 성과군에 따라 다르게 나타나는지, 즉 성과군에 따라 조절된 매개효과가 존재하는지 분석하고자 한다.

## 2) 구조동일성의 확인

본 연구의 주된 관심인 인적자원관리가 자기효능감을 통해 조직몰입에 영향을 미치는 매개효과가 구성원이 속한 성과군(고성과군, 중·저성과군)에 따라 달라지는 조절된 매개효과가 존재하는지 여부를 검증하기에 앞서, 고성과군과 중·저성과군의 잠재변수 간 경로계수가 모두 동일하여 구조동일성이 성립하는지, 그렇지 않다면 구체적으로 어떤 경로에서 성과군 간에 유의미한 차이를 보이는지 확인하였다.

먼저, 인적자원관리가 자기효능감에 영향을 미치는 경로에서 성과군별 차이가 존재하는지 확인하기 위해 구조동일성 검증을 실시하였다. 각 집단의 잠재변수들 간 경로계수가 모두 동일하다는 제약을 가한 구조동일성 모형(모형 4)과 독립변수 및 통제변수가 매개변수에 영향을 미치는 경로에 대해 동등제약을 풀어 준 부분구조동일성 모형(모형5)의  $\Delta\chi^2$  검정 결과, <표 4-12>과 같이  $\Delta\chi^2(\Delta 11)$ 는 22.926으로  $\chi^2_{.05}(11)=19.675$ 보다 크게 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 확인되었다( $\alpha=.05$ ). 따라서 유의수준 5%에서 ‘고성과군과 중·저성과군의 모든 경로계수가 모두 동일하다’는 구조동일성 모형(모형 4)이 기각되었고, 독립변수 및 통제변수가 매개변수에 영향을 미치는 경로에서 고성과군과 중·저성과군 간에 유의미한 차이가 존재한다는 부분구조동일성 모형(모형 5)이 채택되었다.



<표 4-12> 구조동일성 확인

	$\chi^2(df)$	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	모형 적합도		
			RMSEA (90% CI)	SRMR	CFI
구조동일성 (모형 4)	1227.721(642)	38.513(23)	.042 (.038~.45)	.068	.941
부분구조동일성 (모형 5)	1204.795(631)	22.926(11)	.042 (.038~.045)	.065	.942

부분구조동일성 모형(모형 5)을 통해 추정된 성과군 별 경로계수는 <표 4-13>에 제시된 바와 같다. 교육훈련( $B_{\text{고}}=-.042$ ,  $p=.705$ ;  $B_{\text{중·저}}=.183$ ,  $p=.001$ )과 직무자율성( $B_{\text{고}}=.100$ ,  $p=.593$ ;  $B_{\text{중·저}}=.312$ ,  $p=.002$ )의 경우 고성과군에서는 자기효능감에 유의한 영향을 미치지 않는 반면, 중·저성과군에서는 자기효능감에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 성과급( $B_{\text{고}}=-.006$ ,  $p=.964$ ;  $B_{\text{중·저}}=-.133$ ,  $p=.027$ )의 경우 고성과군에서는 자기효능감에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나, 중·저성과군에서는 자기효능감에 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 승진( $B_{\text{고}}=-.086$ ,  $p=.314$ ;  $B_{\text{중·저}}=-.068$ ,  $p=.122$ )과 의사결정참여( $B_{\text{고}}=.074$ ,  $p=.473$ ;  $B_{\text{중·저}}=-.047$ ,  $p=.336$ )는 고성과군과 중·저성과군 모두에서 자기효능감에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

한편, 성과군 간 동등제약을 가한 ‘인적자원관리→조직몰입’의 경로에서는 승진( $B=.096$ ,  $p=.009$ ), 직무자율성( $B=.359$ ,  $p=.000$ ), 의사결정참여( $B=.077$ ,  $p=.060$ )는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 교육훈련( $B=.051$ ,  $p=.255$ )과 성과급( $B=.015$ ,  $p=.759$ )은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, ‘자기효능감→조직몰입’의 경로에서는 자기효능감( $B=.186$ ,  $p=.000$ )이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

<표 4-13> 다집단 분석결과: 성과군 별 경로계수

경로	고성과군			중·저성과군			전체		
	비표준화	SE	p	비표준화	SE	p	비표준화	SE	p
자기 효능감	←교육훈련	-.042	.110	.705	.183***	.053	.001		
	←성과급	-.006	.144	.964	-.133**	.060	.027		
	←승진	-.086	.086	.314	-.068	.044	.122		
	←직무자율성	.100	.187	.593	.312***	.100	.002		
	←의사결정참여	.074	.104	.473	-.047	.048	.336		
	←목표명확성	.112	.104	.282	.160***	.050	.001		
	←위계문화	.577***	.204	.005	.008	.088	.932		
	←성별	.141	.113	.213	.176***	.058	.002		
	←근속연수	.017***	.006	.004	.003	.003	.345		
	←직종	-.154	.127	.222	-.104*	.062	.092		
	←직급	-.195	.238	.414	-.165*	.090	.068		
조직 몰입	←자기효능감						.186***	.041	.000
	←교육훈련						.051	.045	.255
	←성과급						.015	.050	.759
	←승진						.096***	.037	.009
	←직무자율성						.359***	.079	.000
	←의사결정참여						.077**	.041	.060
	←목표명확성						.262***	.043	.000
	←위계문화						.416***	.078	.000
	←성별						-.010	.050	.842
	←근속연수						.010***	.003	.001
	←직종						-.111**	.054	.040
	←직급						.114	.078	.144

\* :  $p < .10$ , \*\* :  $p < .05$ , \*\*\* :  $p < .01$

다음으로 성과군 간 동등제약을 가하지 않은 ‘인적자원관리→자기효능감’의 경로 중 구체적으로 어떤 경로에서 고성과군과 중·저성과군 간에 유의한 차이가 존재하는지, 즉 부분구조동일성 모형(모형 5)에서 추정된 성과군 별 경로계수의 차이가 통계적으로 유의미한 차이인지 확인하기 위해 각 경로계수의 동일성을 검증하였다. 모든 경로계수에 성과군

간 동등제약을 가한 구조동일성 모형(모형 4)과 각 인적자원관리 기법이 자기효능감에 영향을 미치는 경로에 한하여 동등제약을 풀어준 5개 모형의  $\Delta\chi^2$  검정을 실시한 결과는 <표 4-14>과 같다. 5개의 인적자원관리 기법 중 성과급이 자기효능감에 영향을 미치는 경로에서만 고성과군과 중·저성과군 간 경로계수에 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났는데 ( $\Delta\chi^2=5.04$ ,  $\Delta df=1$ ,  $p<.05$ ), 성과급은 고성과군에서는 자기효능감에 유의한 영향을 미치지 않는 반면, 중·저성과군에서는 자기효능감에 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다( $B_{\text{고}}=.133$ ,  $p=.219$  ;  $B_{\text{중·저}}=-.135$ ,  $p=.023$ ). 성과급 외에 교육훈련, 승진, 직무자율성, 의사결정참여가 자기효능감에 영향을 미치는 경로는 고성과군과 중·저성과군 간에 유의한 차이를 보이지 않았다.

<표 4-14> 경로계수 차이의 유의성 검정결과

경로	$\chi^2(df)$	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	비표준화(p)	
			고성과군	중·저성과군
자기 효능감	← 교육훈련	1227.721(641)	.00(1)	.157( .131 ) .156( .003 )***
	← 성과급	1222.679(641)	5.04(1)**	.133( .219 ) -.135( .023 )**
	← 승진	1227.332(641)	.39(1)	-.028( .737 ) -.083( .059 )*
	← 직무자율성	1227.569(641)	.152(1)	.357( .038 )** .286( .004 )***
	← 의사결정참여	1226.843(641)	.88(1)	.045( .652 ) -.056( .251 )***

\* :  $p < .10$ , \*\* :  $p < .05$ , \*\*\* :  $p < .01$

### 3) 조절된 매개효과의 분석: 가설 5의 검증

각각의 인적자원관리 기법이 자기효능감에 영향을 미치는 개별적인 경로에서는 5가지 인적자원관리 기법 중 성과급의 경우에만 고성과군과 중·저성과군 간에 유의한 차이를 보이는 것으로 확인되었다. 그러나 본 연구의 주된 관심은 개별적인 경로계수의 성과군 별 차이를 보고자 하는 것이 아니라, 인적자원관리가 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 영향이 성과군

별로 차이를 보이는지, 즉 조절된 매개효과(moderated mediation effect)가 존재하는지 확인하는 데 있다. 따라서 아래에서는 Sobel's test(1982)를 통해 성과군 별로 '인적자원관리→자기효능감→조직몰입'의 경로에서 나타나는 자기효능감의 매개효과가 통계적으로 유의한지, 그리고 이러한 매개효과가 성과군에 따라 차이를 보이는 지 확인하고자 한다.

먼저, 성과군 별로 인적자원관리가 조직몰입에 미치는 전체효과를 직접효과와 자기효능감을 통한 간접효과로 분해하여 분석한 결과는 <표 4-15>와 같다. 5개의 인적자원관리 기법 모두 조직몰입에 미치는 직접효과는 정(+)의 방향으로 나타났으나, 자기효능감의 매개를 통한 간접효과의 방향과 크기가 고성과군과 중·저성과군 간 차이를 보임에 따라 전체효과 또한 성과군 별로 상이하게 나타났다. 교육훈련의 경우 고성과군에서는 조직몰입에 대한 .043의 전체효과가 .051의 직접효과와 -.008의 간접효과로 분해되었고, 중·저성과군에서는 .085의 전체효과가 .051의 직접효과와 .034의 간접효과로 분해되었다. 정(+)의 직접효과와 부(-)의 간접효과가 상충하는 고성과군에 비해 직·간접효과 모두 정(+)의 방향을 보이는 중·저성과군에서 교육훈련이 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향이 보다 크게 나타나는 것으로 확인되었다.

성과급의 경우 고성과군에서는 조직몰입에 대한 .014의 전체효과가 .015의 직접효과와 -.001의 간접효과로 분해되었고, 중·저성과군에서는 -.009의 전체효과가 .015의 직접효과와 -.025의 간접효과로 분해되었다. 고성과군의 경우 조직몰입에 대한 정(+)의 직접효과가 자기효능감을 통한 부(-)의 간접효과보다 크게 나타나 전체효과가 정(+)의 방향으로 나타난 반면, 중·저성과군에서는 정(+)의 직접효과보다 부(-)의 간접효과가 더 크게 나타나 부(-)의 전체효과를 보였다. 승진의 경우 고성과군에서는 .080의 전체효과가 .096의 직접효과와 -.016의 간접효과로 분해되었고, 중·저성과군에서는 .084의 전체효과가 .096의 직접효과와 -.013의 간접효과로 분해되었다. 고성과군과 중·저성과군 모두 정(+)의 직접효과가 부(-)의 간접효과보다 더 크게 발생하여 전체효과는 정(+)의 방향으로 나타났고, 승진이 조직몰입에 미치는 전체효과의 크기는 부(-)의 간접효과가 더 작게 발생한 중·저성과군에서 고성과군에 비해 더 크게 나타났다.

직무자율성의 경우 고성과군에서는 .378의 전체효과가 .359의 직접효과와 .019의 간접효과로 분해되었고, 중·저성과군에서는 .417의 전체효과가 .359의 직접효과와 .058의 간접효과로 분해되었다. 고성과군과 중·저성과군 모두에서 조직몰입에 대한 직접효과와 간접효과, 그리고 직·간접효과의 합인 전체효과 모두 정(+)의 방향으로 나타났으며, 고성과군에 비해 정(+)의 간접효과가 더 크게 발생한 중·저성과군에서 직무자율성이 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향이 보다 크게 나타나는 것으로 확인되었다. 의사결정참여의 경우 고성과군에서는 .091의 전체효과가 .077의 직접효과와 .014의 간접효과로 분해되었고, 중·저성과군에서는 .068의 전체효과가 -.009의 간접효과로 분해되었다. 정(+)의 직접효과와 부(-)의 간접효과가 상충하는 중·저성과군에 비해 직·간접효과 모두 정(+)의 방향을 보이는 고성과군에서 의사결정참여가 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향이 보다 큰 것으로 나타났다.

<표 4-15> 성과군 별 효과분해: 직·간접효과 및 전체효과

경로	성과군	비표준화( <i>p</i> )		
		직접효과	간접효과	전체효과
교육훈련→자기효능감→조직몰입	고	.051(.255)	-.008(.706)	.043(.387)
	중·저	.051(.255)	.034(.006) ***	.085(.060) *
성과급→자기효능감→조직몰입	고	.015(.759)	-.001(.964)	.014(.802)
	중·저	.015(.759)	-.025(.045) **	-.009(.854)
승진→자기효능감→조직몰입	고	.096(.009) ***	-.016(.323)	.080(.044) **
	중·저	.096(.009) ***	-.013(.138)	.084(.024) **
직무자율성→자기효능감→조직몰입	고	.359(.000) ***	.019(.594)	.378(.000) ***
	중·저	.359(.000) ***	.058(.007) ***	.417(.000) ***
의사결정참여→자기효능감→조직몰입	고	.077(.060) *	.014(.477)	.091(.046) **
	중·저	.077(.060) *	-.009(.348)	.068(.099) *

\* :  $p < .10$ , \*\* :  $p < .05$ , \*\*\* :  $p < .01$

효과분해를 통해 확인된 성과군 별 간접효과의 통계적 유의성을 검증하기 위해 Sobel's test(1982)를 실시하였다. 검증결과, <표 4-16>과 같이 교육훈련과 직무자율성이 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 정(+)의 간접효과와 성과급이 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 부(-)의 간접효과는 중·저성과군에서만 유의한 것으로 나타났고, 승진과 의사결정참여의 경우 고성과군과 중·저성과군 모두에서 자기효능감의 매개효과가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났는바, <가설 5>는 교육훈련, 직무자율성, 성과급에 한하여 부분적으로 지지되었다.

교육훈련의 경우 중·저성과군( $z=2.75$ ,  $p=.006$ )에서는 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 정(+)의 간접효과가 통계적으로 유의한 것으로 나타난 반면, 고성과군( $z=-.38$ ,  $p=.706$ )에서는 자기효능감의 매개효과가 유의하지 않은 것으로 나타나 <가설 5-1>은 지지되었다. 이미 높은 수준의 자기효능감이 형성되어 있는 고성과군의 경우 교육훈련을 통해 자신의 역량이 추가적으로 개선되었다는 인식이 약한 반면, 고성과군에 비해 낮은 수준의 자기효능감을 갖는 중·저성과군의 경우에는 교육훈련을 통해 직무가 요구하는 지식과 기술을 새로이 습득함으로써 자신이 성공적인 과업 수행에 필요한 역량을 갖추게 되었다는 인식을 더욱 크게 강화시킬 수 있고, 이러한 자기효능감의 향상이 조직몰입에도 긍정적인 영향을 미침을 보여주는 결과이다. 앞서 살펴보았듯 교육훈련은 조직몰입에 직접적으로 유의한 영향을 미치지 못하고 자기효능감의 매개를 통한 간접적인 정(+)의 영향만이 통계적으로 유의하게 나타났다는 점에서(가설 1-1기각, 가설 4-1 채택) 매개변수로서 자기효능감이 특히 중요한 역할을 하는 인적자원관리 기법이다. 따라서 교육훈련이 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향이 중·저성과군에서만 유의한 것으로 나타난 본 연구의 결과는 중·저성과군에 속한 공무원들의 잠재 능력을 끌어내기 위한 적절한 교육훈련이 이루어질 필요가 있음을 시사한다.

현재 공공부문의 인적자원관리는 대부분 조직의 핵심인재, 즉 고성과자에게 관심이 치중되어 있고 중·저성과군에 속한 공무원들의 역량을 제

고하기 위한 관심이나 노력은 부족한 상황이다. 특히, 저성과자의 관리에 있어서 교육훈련을 그들의 부족한 역량을 보완하고 향상시켜 새로운 기회를 부여한다는 역량제고의 측면에서 접근하기보다는 제재적 인사수단의 일종으로 접근하는 경향이 강하다(박진영 2009: 7).<sup>17)</sup> 그러나 본 연구의 결과가 보여주듯 오히려 고성과군에 비해 중·저성과군에서 적절한 교육훈련을 통한 자기효능감의 향상과 이에 따른 조직몰입의 증가가 더 크게 발생한다면, 이들을 배제의 대상으로 보고 교육훈련을 제재 수단의 일종으로 활용할 것이 아니라 이들의 잠재된 능력을 끌어내어 제 역량을 발휘할 수 있도록 하는 데 중점을 두고 교육훈련을 운영해야 할 것이다.

직무자율성의 경우 중·저성과군( $z=2.70$ ,  $p=.007$ )에서는 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 정(+)의 간접효과가 통계적으로 유의한 것으로 나타난 반면, 고성과군( $z=0.53$ ,  $p=.594$ )에서는 자기효능감의 매개효과가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 <가설 5-4>는 지지되었다. 우선, 고성과군에서 직무자율성이 자기효능감의 매개를 통한 조직몰입의 강화로 이어지지 않은 이유로 다음과 같은 것들을 생각해 볼 수 있다. 고성과군의 경우 중·저성과군에 비해 이미 성공적인 과업 수행이나 역량 발휘의 경험이 많을 것으로 예상되고, 따라서 높은 수준의 직무자율성이 주어지더라도 이를 추가적인 성취 기회의 확장으로 인식하기보다는 직무로부터 부담하는 책임이나 압박의 증가로 받아들이는 측면이 강할 수 있다. 또한 이미 높은 수준의 자기효능감이 형성되어 있기 때문에 직무자율성의 부여가 자신의 우수한 역량에 대한 조직의 신뢰나 설득으로 작용하는 측면도 중·저성과군에 비해 크지 않을 것으로 생각된다. 반면, 중·저성과군의 경우 높은 수준의 직무자율성을 부여받게 되면 자신의 역량을 발휘하여 성취감을 경험할 수 있는 새로운 기회로 인식되는 측면이 강하고, 직무자율성이 자신의 역량에 대한 조직의 신뢰나 설득으

---

17) 공공부문의 저성과자 관리 실태를 잘 보여주는 사례로 서울시의 현장시정지원단 제도를 들 수 있다. 저성과자를 대상으로 재교육을 실시하여 부족한 역량을 강화하고 다시 한번 평가받을 수 있는 기회를 제공한다는 취지로 도입된 본 제도는 역량제고보다는 퇴출을 위한 제재적 인사수단으로 운영됨에 따라 공무원들의 공감을 얻지 못해 제도의 추진력을 잃었고 계속되는 쟁송수행의 부담과 반발로 인해 제도 시행 2년여 만에 폐지되었다(박진영 2009: 7).

로 작용하는 효과 또한 고성과군에 비해 더 크게 발생할 수 있다. 따라서 고성과군과 달리 중·저성과군의 경우 직무자율성이 자기효능감의 향상을 통해 조직몰입에 유의한 정(+)의 간접효과를 미치는 결과가 도출되었다고 해석할 수 있다. 다만, 직무자율성이 단순히 성취기회의 확장에 그치지 않고 실제로 자기효능감의 원천이 되는 성취경험의 증가로 이어지기 위해서는 구성원에게 직무자율성이 부여될 경우 그 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 지식과 기술, 능력이 뒷받침되어야 하므로 이를 위해 효과적인 교육훈련이 함께 이루어져야 할 것이다.

성과급의 경우 중·저성과군( $z=-2.01, p=.045$ )에서는 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 부(-)의 간접효과가 통계적으로 유의한 것으로 나타난 반면, 고성과군( $z=-0.04, p=.964$ )에서는 자기효능감의 매개효과가 유의하지 않은 것으로 나타나 <가설 5-2>는 지지되었다. 성과에 기반 한 외재적 보상이 주어지는 경우 구성원의 역량에 대한 일종의 정보로 작용하여 자기효능감에 영향을 미칠 수 있는데(Kanfer 1990: 90), 본 연구의 결과는 고성과군에 비해 중·저성과군에서 성과급이 자신의 역량에 대한 정보로 작용하는 효과가 더 크게 발생함을 보여준다. 즉, 중·저성과군의 경우에는 성과급이 자신의 역량에 대한 부정적인 정보로 강력하게 작용하여 자기효능감의 약화와 이에 따른 조직몰입의 감소로 이어진 반면, 고성과군에서는 성과급이 자신의 우수한 역량에 대한 정보로 작용하는 정도가 미미하여 자기효능감이 유의한 매개효과를 보이지 않은 것으로 해석할 수 있다.

제도의 취지와 달리 성과급이 조직몰입에 직접적으로 미치는 정(+) 영향(가설 1-2 기각)과 고성과군의 자기효능감을 높여 조직몰입에 간접적으로 미치는 정(+)의 영향 모두 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타난 반면, 중·저성과군의 자기효능감을 떨어트려 조직몰입에 간접적인 부(-)의 영향을 미친다는 본 연구의 결과는 성과급 제도가 구성원의 동기과 조직에 대한 몰입을 유발하는 효과적인 메커니즘으로 제 역할을 다하고 있지 못함을 시사한다. 따라서 성과급 제도의 본래 취지를 달성하기 위해서는 고성과군의 자기효능감에 미치는 긍정적인 영향은 강화는



동시에 중·저성과군의 자기효능감에 미치는 부정적인 영향은 완화시키기 위한 노력이 필요하다.

우선, 고성과군에서 성과급이 자기효능감에 미치는 긍정적인 영향을 강화하기 위해서는 무엇보다 객관적이고 공정한 성과평가에 대한 구성원의 신뢰가 형성되어야 한다. 자신에게 부여된 높은 평가와 성과급이 단지 연공서열이나 평가자와의 친분 등 비합리적인 요인에 의해 결정된 것이 아니라 자신의 우수한 역량과 실적에 대한 진정한 평가와 보상이라는 인식이 확립될 때, 성과급이 자신의 역량에 대한 긍정적인 정보로 보다 강력하게 작용할 수 있고 자기효능감, 나아가 조직몰입의 강화로 이어질 수 있을 것이다. 한편, 성과급이 중·저성과군의 자기효능감에 미치는 부정적인 영향을 완화하기 위해서는 성과급이 단순히 우수한 자와 그렇지 못한 자를 구분하여 차등적인 보상을 제공하려는 데 목적이 있는 것이 아니라, 본질적인 목적은 고성과자뿐만 아니라 조직의 ‘모든’ 구성원들이 제 역량을 발휘할 수 있도록 동기를 부여하고 성과 개선을 위해 노력하는데 있음을 표명하고 이를 구성원과 공유하는 과정이 이루어져야 한다. 이런 과정이 전제된다면 성과급 제도가 중·저성과군에 속한 공무원들에게도 자기효능감을 떨어트리기 보다는 더 열심히 노력해야겠다는 긍정적인 동기부여 기제로 작동할 수 있을 것이라 기대한다.

한편, 승진은 중·저성과군( $z=-1.48$ ,  $p=.138$ )과 고성과군( $z=-0.99$ ,  $p=.323$ )에서 모두 조직몰입에 대한 자기효능감의 매개효과가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 <가설 5-3>은 기각되었다. 앞서 성과군을 구분하지 않았을 경우 승진이 자기효능감을 떨어트리 조직몰입에 유의한 부(-)의 간접효과를 미치는 것으로 나타난 반면(가설 4-3 채택), 고성과군과 중·저성과군으로 구분할 경우 각 성과군 내에서는 자기효능감의 매개효과가 유의하지 않게 나타난 것이다. 이러한 결과를 통해 승진이 자기효능감을 떨어트리 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 원인이 타 성과군과의 비교에 있을 가능성을 추론해 볼 수 있겠으나(예: 고성과군의 승진을 지켜보는 중·저성과군의 자기효능감 저하 혹은 자신보다 역량이 부족하다고 여기는 중·저성과군과 마찬가지로 승진에 실패한 고성과군의

자기효능감 저하) 이는 본 연구의 범위를 넘어서는 것으로 추후 연구가 필요할 것으로 판단된다.

의사결정참여 또한 중·저성과군( $z=-0.94$ ,  $p=.348$ )과 고성과군( $z=0.71$ ,  $p=.477$ )에서 모두 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 간접적으로 미치는 영향이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 <가설 5-5>는 기각되었다. 이는 우리나라 공공부문의 의사결정참여가 형식적인 수준에 머무르고, 조직의 의사결정 과정에서 구성원이 영향력을 행사할 수 있는 실질적인 기회는 제한되어 있기 때문에 성과군에 관계없이 자기결정을 통한 성취감과 그에 따른 효능감 향상을 경험하는 데 한계가 있음을 보여주는 결과라고 생각된다. 따라서 형식적인 참여기회의 제공에 그칠 것이 아니라 구성원이 조직의 의사결정 과정에 실제로 영향력을 행사할 수 있도록 구성원의 의견이 반영될 수 있는 실질적인 참여기회를 제공함으로써 의사결정참여가 구성원의 자기효능감을 향상시켜 조직몰입의 강화로 이어질 수 있도록 노력해야 할 것이다.

<표 4-16> 매개효과의 유의성 검증: Sobel's test

가설	경로	성과군	비표준화	SE	z	p	채택 여부
5-1	교육훈련→자기효능감→조직몰입	고	-.008	.020	-0.38	.706	채택
		중·저	.034***	.012	2.75	.006	
5-2	성과급→자기효능감→조직몰입	고	-.001	.027	-0.04	.964	채택
		중·저	-.025**	.012	-2.01	.045	
5-3	승진→자기효능감→조직몰입	고	-.016	.016	-0.99	.323	기각
		중·저	-.013	.009	-1.48	.138	
5-4	직무자율성→자기효능감→조직몰입	고	.019	.035	0.53	.594	채택
		중·저	.058***	.022	2.70	.007	
5-5	의사결정참여→자기효능감→조직몰입	고	.014	.019	0.71	.477	기각
		중·저	-.009	.009	-0.94	.348	

\* :  $p<.10$ , \*\* :  $p<.05$ , \*\*\* :  $p<.01$

## 제 5 장 결론

### 제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 조직과 구성원 간의 심리적 연계를 강조하는 고몰입 인적자원관리(high commitment human resource management: HCHRM)의 관점에서 자기효능이론(self-efficacy theory; Bandura 1982)과 사회적 교환이론(social exchange theory; Blau 1964)을 토대로 교육훈련, 성과급, 승진, 직무자율성, 의사결정 참여 등 다섯 가지 인적자원관리 기법이 자기효능감의 매개를 통해 공무원의 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고, 이러한 자기효능감의 매개효과가 성과군(고성과군, 중·저성과군)에 따라 차이를 보이는지 확인하였다. 분석결과를 요약하면 <표 5-1>과 같다.

첫째, 인적자원관리가 조직몰입에 미치는 영향과 관련하여 승진, 직무자율성, 의사결정참여의 경우 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 반면(가설 1-3, 1-4, 1-5 채택), 교육훈련과 성과급은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(가설 1-1, 1-2 기각). 둘째, 인적자원관리가 자기효능감에 미치는 영향과 관련하여 교육훈련과 직무자율성은 자기효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 반면(가설 2-1, 2-4 채택), 승진은 자기효능감에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 2-3 채택). 성과급과 의사결정참여는 예상과 달리 자기효능감에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(가설 2-2, 2-5 기각). 셋째, 자기효능감은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다(가설 3 채택). 넷째, 인적자원관리와 조직몰입의 관계에 대한 자기효능감의 매개효과는 교육훈련과 직무자율성, 승진의 경우에 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 교육훈련과 직무자율성은 자기효능감의 향상을 통해 조직몰입에 정(+)의 간접효과를 미치는 반면(가설 4-1, 4-4 채택), 승진은 자기효능감의 감소를 통해 조직몰입에 부(-)의 간접효과를 미치는 것으로 나타났다(가설 4-3 채택). 반면, 예상과 달리

성과급과 의사결정참여는 조직몰입에 대한 자기효능감의 매개효과가 유의하지 않은 것으로 확인되었다(가설 4-2, 4-5 기각). 마지막으로, 인적자원관리가 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 영향이 성과군(고성과군, 중·저성과군)에 따라 달라지는 조절된 매개효과는 교육훈련, 성과급, 직무자율성의 경우에 유의한 것으로 확인되었다. 교육훈련과 직무자율성이 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 정(+)의 간접효과와 성과급이 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 부(-)의 간접효과는 중·저성과군에서만 유의한 것으로 나타났다(가설 5-1, 5-2, 5-4 채택). 반면, 승진과 의사결정참여의 경우 고성과군과 중·저성과군 모두에서 조직몰입에 대한 자기효능감의 매개효과가 유의하지 않은 것으로 확인되었다.

본 연구의 분석결과는 단순히 조직의 인적자원관리 기법 활용이 곧 공무원의 조직몰입 향상으로 이어지는 것이 아니라, 그 과정에서 공무원의 자기효능감이라는 인지적·심리적 요인이 중요한 매개의 역할을 담당하고 있음을 보여준다. 또한 인적자원관리가 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입으로 이어지는 관계의 강도나 방향이 각각의 인적자원관리 기법에 따라, 그리고 공무원이 속해 있는 성과군에 따라 달라진다는 점에서 각각의 관리기법 별로 각 성과군에 맞는 맞춤형 인적자원관리 전략이 필요함을 시사한다.

<표 5-1> 연구가설 검증결과 요약

구분	가설		채택 여부
직접 효과	1-1	교육훈련은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
	1-2	성과급은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
	1-3	승진은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
	1-4	직무자율성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
	1-5	의사결정참여는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
	2-1	교육훈련은 자기효능감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
	2-2	성과급은 자기효능감에 부정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
	2-3	승진은 자기효능감에 부정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
	2-4	직무자율성은 자기효능감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
	2-5	의사결정참여는 자기효능감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
	3	자기효능감은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
매개 효과	4-1	교육훈련은 자기효능감을 매개로 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
	4-2	성과급은 자기효능감을 매개로 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
	4-3	승진은 자기효능감을 매개로 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
	4-4	직무자율성은 자기효능감을 매개로 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
	4-5	의사결정참여는 자기효능감을 매개로 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
조절된 매개 효과	5-1	교육훈련이 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향은 고성과군에 비해 중-저성과군에서 더 크게 나타날 것이다.	채택
	5-2	성과급이 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 부정적인 영향은 고성과군에 비해 중-저성과군에서 더 크게 나타날 것이다.	채택
	5-3	승진이 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 부정적인 영향은 고성과군에 비해 중-저성과군에서 더 크게 나타날 것이다.	기각
	5-4	직무자율성이 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향은 고성과군에 비해 중-저성과군에서 더 크게 나타날 것이다.	채택
	5-5	의사결정참여가 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향은 고성과군에 비해 중-저성과군에서 더 크게 나타날 것이다.	기각

## 제 2 절 연구의 의의와 한계

### 1. 연구의 의의

오늘날 한국의 공직사회는 세종시 이전, 세월호 사건으로 촉발된 관피아 논란, 공무원 연금개혁 등 공무원의 심리적 위축을 야기하는 일련의 사건들이 연속적으로 발생하면서 많은 공무원들이 지속적인 사기저하와 조직에 대한 몰입 감소를 경험하고 있다. 따라서 공공조직의 핵심적인 자원으로 공무원이 높은 조직몰입을 바탕으로 조직을 위해 자신의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 유도하는 데 인적자원관리의 중점을 둘 필요가 있다. 이러한 배경 하에 본 연구는 조직의 인적자원관리가 자기효능감이라는 인지적·심리적 기제의 매개를 통해 공무원의 조직몰입에 영향을 미칠 수 있음을 검증하였고, 공무원이 속해 있는 성과군(고성과군, 중·저성과군)에 따라 이러한 자기효능감의 매개효과가 달라질 수 있음을, 즉 조절된 매개효과가 존재함을 확인하였다.

조직의 인적자원관리가 구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는지 ‘여부’에 관심을 두는 기존의 연구동향에서 한 걸음 나아가, 조직의 인적자원관리가 구체적으로 어떤 인지적·심리적 과정을 통해 ‘어떻게’ 구성원의 조직몰입 강화로 이어지는지에 주목한 본 연구는 그 동안 마치 블랙박스처럼 다뤄져 왔던 인적자원관리와 조직몰입 사이의 ‘어떻게’에 대한 논의 공백을 보완하였다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다. 실제로 효과적인 조직 관리에 도움이 되는 처방적 함의를 제공하기 위해서는 단순히 인적자원관리가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는지 여부를 확인하는 데 그치는 것이 아니라, 조직 내 ‘사람’에 대한 관심을 바탕으로 인적자원관리가 구체적으로 어떤 과정을 통해 구성원의 조직몰입에 ‘어떻게’ 영향을 미치는지 분석할 필요가 있다. 본 연구는 인적자원관리가 조직몰입에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 자기효능감의 매개를 통해 간접적으로 미치는 영향도 상당하다는 점을 밝힘으로써 공무원의 자기효능감을 높여줄 수 있게끔 인적자원관리가 이루어져야 한다는 큰 방향을

제시하였다. 또한 각각의 인적자원관리 기법 별로 공무원의 조직몰입 및 자기효능감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 영향이 어떻게 다른지 확인하고, 이러한 자기효능감의 매개효과가 성과군에 따라 달라지는 조절된 매개효과를 검증함으로써 다음과 같이 구체적인 처방적 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 공무원에게 금전적 이익을 제공하는 성과급이나 능력발전을 지원하는 교육훈련은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 반면, 공무원에게 사회적 지위를 제공하는 승진과 조직으로부터의 인정과 신뢰를 의미하는 직무자율성과 의사결정참여는 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다는 점은 가시적인 보상이나 지원보다 존중과 인정, 신뢰와 같은 심리적 지원이 공무원에게 보다 가치 있는 교환이익으로 받아들여지고 있음을 보여준다.<sup>18)</sup> 이는 인적자원관리를 통해 조직과 공무원 간의 사회적 교환관계를 발전시키고 조직몰입을 강화하기 위해서는 가시적인 보상과 지원뿐만 아니라 현재 상대적으로 소홀히 다뤄지고 있는 공무원에 대한 심리적 지원 측면에 보다 많은 관심을 기울일 필요가 있음을 시사한다.

둘째, 인적자원관리 기법에 따라 조직몰입과의 관계에서 자기효능감이 갖는 매개효과의 방향이 다르게 나타났다는 점에서 각각의 인적자원관리 기법에 맞는 정책적 고려가 필요함을 시사한다. 우선, 교육훈련과 직무자율성의 경우 자기효능감이 갖는 정(+)의 매개효과를 더욱 강화하는 방향으로 관리가 이루어져야 한다. 공무원의 성공적인 과업 수행에 실질적으로 도움이 될 수 있는 실효성 있는 교육훈련을 제공하고, 이렇게 향상된 자신의 역량을 발휘할 수 있는 기회로서 충분한 직무자율성이 함께 제공될 때 교육훈련과 직무자율성이 자기효능감의 강력한 원천으로 작용하여 조직몰입의 강화로 이어질 수 있을 것이다.

반면, 승진의 경우 오히려 공무원의 자기효능감을 약화시켜 조직몰입

---

18) 각 인적자원관리 기법이 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향은 해당 인적자원관리 기법을 통해 형성되는 조직과 공무원 간 사회적 교환관계를 반영하는 것으로 볼 수 있고, 각 기법이 제공하는 교환이익이 공무원에게 가치 있게 여겨지는 정도에 따라 관계의 유의성이나 강도가 달라질 것으로 생각된다.

에 부정적인 영향을 미친다는 점에서, 현재 공공부문 승진제도의 어떤 측면이 공무원의 자기효능감을 약화시키고 있는지 고민하여 이를 개선하기 위한 노력을 경주해야 함을 시사한다. 아마도 공공부문에 존재하는 심각한 승진적체로 인해 승진을 통해 직·간접적인 성취를 경험할 수 있는 여지가 굉장히 적고, 승진 실패가 반복될 경우 자신의 역량에 대해 부정적인 인식을 갖게 될 수 있다는 점이 승진이 공무원의 자기효능감을 저해하는 가장 핵심적인 원인일 것이다. 따라서 승진기회를 확대하여 적체 문제를 완화시킴과 동시에 승진 이외에도 공무원의 자기효능감을 향상시킬 수 있는 다양한 기제를 마련할 필요가 있다.

셋째, 현재 공공부문의 인적자원관리는 대부분 조직의 핵심인재로서 고성과자에 대한 보상과 지원에 편중되어 이루어지고 있지만, 본 연구의 결과는 오히려 고성과군에 비해 중·저성과군에서 인적자원관리(교육훈련, 직무자율성)를 통한 자기효능감의 향상과 이에 따른 조직몰입의 증가가 더 크게 발생함을 보여줌으로써 중·저성과군을 배제의 대상으로 볼 것이 아니라 이들의 효능감을 향상시켜 조직몰입을 유발하기 위한 노력이 필요함을 시사한다. 따라서 중·저성과군의 잠재된 능력을 끌어 낼 수 있는 적절한 교육훈련과 이러한 능력을 발휘하여 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 충분한 직무자율성을 부여할 필요가 있다.

한편, 성과급의 경우 제도의 취지와 달리 고성과군의 자기효능감을 높여 조직몰입에 간접적으로 미치는 정(+)의 영향은 유의하지 않고, 중·저성과군의 자기효능감을 떨어트려 조직몰입에 간접적인 부(-)의 영향을 미친다는 점에서 현재 공공부문의 성과급 제도가 공무원의 동기와 조직몰입을 유발하는 효과적인 메커니즘으로 제 역할을 다 하고 있지 못함을 시사한다. 따라서 성과급 제도의 본래 취지를 달성하기 위해서는 객관적이고 공정한 성과평가에 대한 공무원의 신뢰를 확보하여 고성과군의 자기효능감에 미치는 정(+)의 영향은 강화하는 동시에, 성과급의 본질적인 목적이 고성과자뿐만 아니라 조직의 모든 구성원들이 제 역량을 발휘할 수 있도록 동기를 부여하고 성과 개선을 위해 조력하는 데 있음을 구성원들과 공유하는 과정을 통해 성과급이 중·저성과군의 자기효능감에 미



치는 부정적인 영향을 완화하는 노력이 이루어질 필요가 있다.

인적자원관리에 관한 대부분의 기존 연구들은 고성과군에 대한 보상을 전제로 높은 성과에 대한 보상이 구성원들의 직무태도나 조직성과에 어떤 식으로 긍정적인 영향을 미치는지, 어떤 조건 하에서 고성과군에 대한 성과관리가 더 이루어지는지 탐색하는 식으로 이루어져 왔고(조윤직 외 2014: 280), 중·저성과군이 조직에 미치는 영향이나 이들의 관리방안에 대한 연구는 상당히 드물다. 따라서 본 연구는 오히려 이론적으로나 현실적으로나 큰 관심을 받고 있지 못한 중·저성과군의 경우에 자기효능감을 통한 인적자원관리의 효과가 더 크게 나타날 수 있음을 밝힘으로써 효과적인 중·저성과군 관리의 필요성을 제기하였다는 점에서 중요한 연구의의를 지닌다.

조직성과는 얼마나 많은 조직 구성원들이 스스로에 대한 믿음과 조직에 대한 몰입을 바탕으로 제 역량을 발휘하는가와 직결되기 때문에 조직의 핵심인재로서 고성과군뿐만 아니라 중·저성과군을 포함한 구성원 전체의 역량에 관심을 기울일 필요가 있다(박진영 2009: 2). 중·저성과군에 대한 조직의 관심과 신뢰를 바탕으로 그들의 잠재능력을 끌어내고 자기효능감을 강화시켜 조직몰입을 강화시키기 위한 노력을 촉구하는 본 연구는 이러한 점에서 특히 그 중요성이 인정된다. 본 연구는 인적자원관리가 구성원의 인지적 측면으로서 자기효능감과 태도적 측면으로서 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보았는바, 추후 구성원의 이직이나 조직시민행동 등 행동적 측면이나 조직 차원의 성과에 미치는 영향을 살펴보는 등 보다 거시적인 메커니즘을 확인하는 방향으로 연구를 확장해 나갈 필요가 있다.

## 2. 연구의 한계

다만, 본 연구의 결과를 해석함에 있어서 다음과 같은 한계에 유념할 필요가 있다. 우선, 동일한 시점에 자기보고식 설문을 통해 두 개 이상의 변수를 측정했다는 점에서 측정변수 간 상관관계가 왜곡되어 나타나는

동일방법편의(common method bias)의 문제가 제기될 수 있다. 본 연구의 경우 잠재변수 간의 상관계수가 모두 0.65 이하의 수치를 보였고, Harman(1976)의 단일요인검증(single-factor test) 실시 결과 고유치(eigen value)가 1 이상인 9개의 요인이 도출되었고 이 중 설명력이 가장 큰 요인도 전체 분산의 21.6%를 설명하는 데 그치는 것으로 나타나 동일방법편의의 문제가 크게 우려되지는 않는 것으로 판단된다. 다만, 추후 연구에서는 응답자의 자기보고식 설문뿐만 아니라 다른 원천의 데이터를 포함하여 분석을 진행할 필요가 있다.

또한 본 연구는 특정 시점에 관측된 횡단자료를 사용하여 분석이 이루어졌다는 점에서 잠재적 내생성(endogeneity)의 문제를 적절히 통제하지 못하였다는 한계가 있다. 따라서 추후 연구에서는 적절한 도구변수를 발굴하거나 패널자료를 사용하여 분석을 진행하여 잠재적 내생성의 문제를 완화시킬 필요가 있다.

마지막으로 인적자원관리의 효과성은 그것이 운용되는 상황, 즉 조직적 맥락과 분리하여 생각할 수 없고(Delery & Doty 1996: 808) 부처에 따라 인적자원관리 및 소속 공무원들의 자기효능감과 조직몰입 수준에 차이가 있을 것으로 생각됨에도 자료상의 한계로 인해 소속 부처를 통제하지 못하였다는 한계가 존재한다. 조직의 위계문화와 목표명확성 등 조직적 특성을 통제변수로 포함하여 분석에 조직 요인의 영향을 반영하고자 노력하였으나, 추후 연구에서는 소속 부처에 대한 자료를 보완하여 소속 부처의 조직적 특성에 따른 영향에 대해 보다 엄밀한 통제가 요구된다.

## 참고문헌

### 1. 국내 문헌

- 강명석·전인오. (2013). 노동보상이 금융공기업 종사자의 조직유효성에 미치는 영향. *한국콘텐츠학회논문지*, 13(10), 495-510.
- 강영순·김희철·강문실. (2006). LMX 와 팔로어십, 그리고 리더십유효성 간의 관계. *인적자원관리연구*, 13, 45-63.
- 강성춘·박지성·박호환. (2011). 전략적 인적자원관리 국내 연구 10 년. *인사조직연구*, 19, 51-108.
- 김겸훈. (2009). 인사정책: 성과주의 인적자원관리가 지방공무원의 조직몰입에 미치는 영향 분석. *한국정책학회 춘계학술발표논문집*, 539-555.
- 김경수·김태인. (2010). SEM 을 이용한 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. *생산성논집 (구 생산성연구)*, 24(3), 25-57.
- 김계욱·김용민. (2015). 사회복지전담공무원의 조직구조가 조직문화와 조직몰입에 미치는 영향. *한국거버넌스학회보*, 22(3), 67-95.
- 김기태·조봉순. (2008). 인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 관한 연구 -인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로. *인사조직연구*, 16, 115-157.
- 김상묵. (2005). 공직선택동기와 공무원의 행태. *한국행정학회 2005년도 춘계학술대회 발표논문집*, 677-693.
- 김석규·이영균. (2015). 특정직 정보공무원의 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. *한국정책과학학회보*, 19(2), 77-104.
- 김성용. (2005). 직무특성 이론의 검증: 석유화학 산업체 근로자를 대상으로. 전남대학교 대학원 석사학위논문.
- 김왕배·이경용. (2002). 사회자본으로서의 신뢰와 조직몰입. *한국사회학*,

- 36(3), 1-23.
- 김원형. (2005). 조직 몰입 3 요소의 탐색적 인과 관계 모형. *조직과 인사관리연구*, 29, 55-91.
- 김정원·채순화. (2007). 변혁적 리더십과 신뢰가조직몰입에 미치는 영향: 신뢰의 직접효과와 조절효과 검증. *대한경영학회지*, 20(6), 2611-2638.
- 김정희. (2006). 교사효능감과 학생들의 자기효능감. *영재와 영재교육*, 5, 5-24.
- 김주엽·김명수. (2011). 긍정심리자본이 조직구성원의 직무만족과 정서적 몰입에 미치는 영향. *경영교육연구*, 26, 117-148.
- 김찬중·윤찬성. (2008). 비정규직의 공정성 지각과 조직신뢰의 관계에 관한 연구. *산업경제연구*, 21(2), 759-782.
- 김태룡. (2013). 인적자원관리의 적실성에 관한 연구: 5 급 경력경쟁채용 제도를 중심으로. *한국지방자치연구*, 14(4), 123-144.
- 김해룡. (2006). 직무자율성과 조직구성원 태도간의 관계에 대한 자기효능감의 매개효과에 관한 연구. *조직과 인사관리연구*, 30, 193-226.
- 김호균. (2007). 조직문화, 리더십, 조직몰입간 인과관계 고찰. *한국사회와 행정연구*, 18(2), 23-49.
- 김호정. (2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. *한국행정학보*, 36(4), 87-105.
- 김호정. (2004). 조직구조와 조직효과성. *한국조직학회보*, 1(2), 25-56.
- 남정민·전병준. (2012). 다수준 접근을 통한 고몰입 인적자원관리가 구성원의 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향에 대한 연구: 심리적 임파워먼트의 매개효과 규명. *노동정책연구*, 12(1), 57-85.
- 류상일. (2013). 소방공무원 근무형태에 따른 스트레스와 직무만족에 대한 인식차이 분석. *국가위기관리학회보*, 5(1), 67-80.
- 문성애·이영민. (2009). 기업 재직자의 사회적 네트워크 활동이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. *인적자원관리연구*, 16, 55-67.

- 문유석·허철행. (2011). 소방공무원의 조직신뢰가 자아효능감에 미치는 영향. *사회과학연구*, 27(4), 211-239.
- 박준철·홍순복. (2007). 세무공무원의 의사결정참여, 상사신뢰, 성과피드백이 조직몰입과 직무생산성에 미치는 영향. *인적자원관리연구*, 14(4), 171-183.
- 박진영. (2009). 공무원 저성과자 교육훈련의 운영실태와 발전방안에 대한 연구: 서울특별시 현장지원단 운영경험을 중심으로. 서울시 인력정책과 재교육행정팀.
- 박천오·강제상·권경득·조경호·조성한·배귀희·박홍엽. (2014). 현대인사행정론. 법문사.
- 박철민·김대원. (2003). 조직공정성이 상관신뢰와 조직몰입에 미치는 영향. *한국행정학보*, 37(4), 125-145.
- 방하남·김상욱. (2009). 직무만족도와 조직몰입도의 결정요인과 구조분석. *한국사회학*, 43(1), 56-88.
- 배귀희. (2007). 조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구-조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로. *한국행정논집*, 19(3), 473-500.
- 배귀희. (2013). 교육훈련이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. *한국인사행정학회보*, 12, 195-218.
- 배종석. (1999). 경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향 모색. *인사·조직연구*, 7(2), 1-45.
- 서재현. (2002). 개인의 성향과 조직 내 경험이 경력몰입, 팀 몰입 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. *인사관리연구*, 26(2), 61-87.
- 손은일·송정수. (2012). 윤리적 리더십과 심리적 임파워먼트 및 조직몰입과의 관련성 연구. *인적자원관리연구*, 19, 237-252.
- 안도희·안병국. (2015). 지방직 공무원의 공공서비스 동기가 직무성과에 미치는 영향: 정서적 조직몰입의 매개효과와 성별간 다집단 분석. *한국 HRD 연구*, 10, 73-99.
- 안종석·백권호. (2002). 중국 내 한국계 기업 현지 채용 근로자들의 조직몰입에 관한 연구. *국제경영연구*, 13(2), 213-240.

- 양혁승. (2002). 전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관. *인사관리연구*, 26(2), 113-143.
- 오인근·최재성. (2004). 사회복지사의 직무특성과 조직몰입에 대한 분석. *한국사회복지행정학*, 6(2), 91-117.
- 옥원호·김석용. (2001). 지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구. *한국행정학보*, 35(4), 355-373.
- 유민봉·박성민. (2014). 한국인사행정론. 박영사.
- 은종환·이재완. (2015). 일선 소방공무원의 직무만족이 조직몰입에 미치는 효과. *지방정부연구*, 19, 273-297.
- 이기은. (2003). 전문직 종사자의 경력몰입과 조직몰입이 직무태도에 미치는 영향력 비교. *대한경영학회지*, 37, 799-813.
- 이목화·문형구. (2014). 국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향. *조직과 인사관리연구*, 38(2), 143-221.
- 이정옥. (2012). 대기업 연구개발 인력의 직무성과와 자기효능감, 개인창의성 및 조직몰입의 인과적 관계, 서울대학교 대학원 석사학위논문
- 이학중·양혁승. (2005). 전략적 인적자원관리. 박영사.
- 이환범·이수창. (2006). 경찰공무원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도 간의 상호관계에 관한 연구. *한국조직학회보*, 3(2), 83-101.
- 이희태. (2015). 지방정부의 성과중심적 인사관리의 공정성이 공무원의 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 미치는 영향. *지방정부연구*, 19, 53-75.
- 정윤길·이규만. (2013). 지방공무원의 사회적 맥락요인, 조직지원인식 및 조직몰입 간의 관계. *지방정부연구*, 17, 201-221.
- 정진철·한주희. (2003). 직무수행노력과 조직몰입에 미치는 직무 동기의 차별적 영향력에 대한 연구: 조직공정성의 조절역할에 대한 검증을 중심으로. *대한경영학회지*, 38, 1071-1092.
- 조선배·김석영·정승환. (2009). 직무특성이 집단응집력과 직무만족 및 직

- 무몰입에 미치는 영향. *호텔경영학연구*, 18(4), 201-215.
- 주현식·윤승현·김화경. (2007). 컨벤션센터 종사원의 직무특성이 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동에 미치는 영향. *관광연구*, 21(4), 43-60.
- 최낙범·엄석진. (2013). 일반논문: 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 경찰조직에서의 상호작용공정성을 중심으로. *한국행정학보*, 47(3), 181-212.
- 한광현. (2003). 직무의 내재적 특성에 따른 직무스트레스 결과에 있어서 효능감 (Efficacy) 의 조절효과. *인사관리연구*, 27, 1.
- 한주희·고수일. (2003). 급여탄력성에 따른 조직공정성, 회사-구성원 교환관계 및 조직몰입에 대한 연구. *인사조직연구*, 11, 171-197.
- 허갑수. (2005). 연구논문: 병원조직의 직무특성과 조직몰입에 관한 실증적 연구. *인적자원관리연구*, 12(1), 21-45.
- 허갑수·변상우. (2007). 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 LMX 의 조절역할에 관한 연구-팀제를 중심으로. *인적자원관리연구*, 14, 207-222.
- 황정윤·이정옥·김윤권. (2014). 공공부문 저성과자에 관한 경험적 연구. *한국인사행정학회보*, 13, 113-138.

## 2. 외국 문헌

- Ackerman, P. L., Kanfer, R., & Goff, M. (1995). Cognitive and noncognitive determinants and consequences of complex skill acquisition. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 1(4), 270-304.
- Alden, L. (1986). Self-efficacy and causal attributions for social feedback. *Journal of Research in Personality*, 20(4), 460-473.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices,

- engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, 24(2), 330-351.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411-423.
- Angle, H. L., & Lawson, M. B. (1993). Changes in affective and continuance commitment in times of relocation. *Journal of Business Research*, 26(1), 3-15.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. Cornell University Press.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of*



- organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of organizational behavior*, 25(8), 951-968.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. *Harvard Business Review*, 80(1), 80-90.
- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1991). Commitment, performance, and productivity in public organizations. *Public Productivity & Management Review*, 355-367.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1978). The self system in reciprocal determinism. *American psychologist*, 33(4), 344-358.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37(2), 122-147.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American psychologist*, 44(9), 1175-1184.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 248-287.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational psychologist*, 28(2), 117-148.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control.
- Bandura, A., Adams, N. E., Hardy, A. B., & Howells, G. N. (1980). Tests of the generality of self-efficacy theory. *Cognitive therapy and research*, 4(1), 39-66.

- Bandura, A., & Barab, P. G. (1973). Processes governing disinhibitory effects through symbolic modeling. *Journal of abnormal psychology*, 82(1), 1.
- Barling, J., & Beattie, R. (1983). Self-efficacy beliefs and sales performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5(1), 41-51.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management (1986-1998)*, 37(1), 31-46.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press; Collier Macmillan.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 32-40.
- Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 552-556.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Transaction Publishers.
- Bobbio, A., Van Dierendonck, D., & Manganelli, A. M. (2012). Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables. *Leadership*, 8(3), 229-243.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Bos Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line

- managers' HRM implementation. *Human resource management*, 52(6), 861-877.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high performance work systems: progressing the high involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). Strategy and human resource management. Palgrave Macmillan.
- Brewer, M. B., & Kramer, R. M. (1986). Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size, and decision framing. *Journal of personality and social psychology*, 50(3), 543-549.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725.
- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 230-251.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.
- Button, S. B., Mathieu, J. E., & Aikin, K. J. (1996). An Examination of the Relative Impact of Assigned Goals and Self Efficacy on Personal Goals and Performance Over Time. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(12), 1084-1103.
- Chang, E. (2005). Employees' overall perception of HRM effectiveness. *Human relations*, 58(4), 523-544.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human

- resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949–969.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied psychology*, 53(4), 556–569.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204–223.
- Dewar, R., & Werbel, J. (1979). Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict. *Administrative science quarterly*, 426–448.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied psychology*, 79(3), 370–380.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of human resource management*, 6(3), 656–670.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500–507.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (1999). The impact of relational demography on the quality of leader member exchanges and employees' work attitudes and well being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 237–240.
- Fang, M., & Gerhart, B. (2012). Does pay for performance diminish intrinsic interest?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1176–1196.

- Farndale, E., Hope-Hailey, V., & Kelliher, C. (2011). High commitment performance management: The roles of justice and trust. *Personnel Review*, 40(1), 5-23.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.
- Fry, L. W., & Slocum, J. W. (1984). Technology, structure, and workgroup effectiveness: A test of a contingency model. *Academy of Management Journal*, 27(2), 221-246.
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context an empirical examination. *Group & Organization Management*, 23(1), 48-70.
- Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach. *Management Revue*, 174-185.
- Gist, M. E. (1986, August). The Effects of Self-Efficacy Training on Training Task Performance. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1986, No. 1, pp. 250-254). Academy of Management.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management review*, 17(2), 183-211.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 61-81.
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119-137.

- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 263-275.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review, 161*-178.
- Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management, 18*(9), 1627-1647.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review, 7*(1), 1-24.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 488*-503.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management, 8*(3), 263-276.
- Guest, D. E. (2001). Human resource management: when research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management, 12*(7), 1092-1106.
- Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human resource management, 33*(3), 447-462.
- Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review, 17*(4), 57-71.
- Hall, D. T., & Schneider, B. (1972, August). Correlates of

- organizational identification as a function of career pattern and organizational type. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1972, No. 1, pp. 159–161). Academy of Management.
- Harackiewicz, J. M., Manderlink, G., & Sansone, C. (1984). Rewarding pinball wizardry: Effects of evaluation and cue value on intrinsic interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(2), 287.
- Homans, G. C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms*. (Revised ed.).
- Hrebiniak, L. G. (1974). Effects of job level and participation on employee attitudes and perceptions of influence. *Academy of Management Journal*, 17(4), 649–662.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management journal*, 40(1), 171–188.
- Jex, S. M., & Bliese, P. D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: a multilevel study. *Journal of applied psychology*, 84(3), 349.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review*, 124–143.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 75–130.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499–517.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*.

- Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). 'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171-1189.
- Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of applied psychology*, 82(6), 961-973.
- Koch, J. L., & Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of vocational behavior*, 12(1), 119-128.
- Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (Eds.). (1995). Trust in organizations: Frontiers of theory and research. Sage Publications.
- Kwon, K. W., Bae, J. S., & Lawler, J. J. (2010). High commitment HR practices and top performers. *Management International Review*, 50(1), 57-80.
- Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A., & Vinekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 337-357.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*, 25(1), 217-271.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). The social psychology of procedural justice. Springer Science & Business Media.
- Litt, M. D. (1988). Cognitive mediators of stressful experience: Self-efficacy and perceived control. *Cognitive therapy and research*, 12(3), 241-260.



- Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C., & Bobko, P. (1984). Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of applied psychology, 69*(2), 241.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate–employee performance relationship. *Journal of organizational behavior, 29*(2), 219–238.
- Mathieu, J. E., & Hamel, K. (1989). A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals. *Journal of vocational behavior, 34*(3), 299–317.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin, 108*(2), 171–194.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of applied psychology, 72*(4), 638–641.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1987). Organizational commitment: Toward a three-component model. Department of Psychology, University of Western Ontario.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review, 1*(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied*

- psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20–52.
- Mostafa, A. M. S., Gould Williams, J. S., & Bottomley, P. (2015). High Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 747–757.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224–247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). Organizational linkage: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York, NY.: Academic Press.
- NHS Information centre (2008). Statistics/Data Collections–Prescriptions, available from [www. ic. nhs. uk](http://www.ic.nhs.uk). Accessed, 10(3), 2008.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). Employee – organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academic press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224–247.
- Moyle, P. (1995). The role of negative affectivity in the stress process: Tests of alternative models. *Journal of Organizational Behavior*, 16(S1), 647–668.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction.

*Personnel psychology*, 61(3), 503-545.

- O'Neill, B. S., & Mone, M. A. (1998). Investigating equity sensitivity as a moderator of relations between self-efficacy and workplace attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 805.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492-499.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness, Klein, Katherine J. (Ed); Kozlowski, Steve W. J. (Ed). (2000). Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions (pp. 211-266). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management studies*, 46(1), 129-142.
- Parker, I. (Ed.). (1998). Social constructionism, discourse and realism. Sage.
- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American sociological review*, 194-208.
- Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of organizational change management*, 17(2), 144-159.
- Podsakoff, P. M., Williams, L. J., & Todor, W. D. (1986). Effects of

- organizational formalization on alienation among professionals and nonprofessionals. *Academy of Management Journal*, 29(4), 820-831.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151-176.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603-609.
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high performance work systems: testing inside the black box. *British Journal of industrial relations*, 38(4), 501-531.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714.
- Riggs, M. L., Warka, J., Babasa, B., Betancourt, R., & Hooker, S. (1994). Development and validation of self-efficacy and outcome expectancy scales for job-related applications. *Educational and psychological measurement*, 54(3), 793-802.
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets. *Human resource management review*, 8(3), 311-331.
- Rousseau, D. M. (1978). Characteristics of departments, positions, and individuals: Contexts for attitudes and behavior. *Administrative Science Quarterly*, 521-540.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job

- commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of applied psychology*, 68(3), 429-438.
- Sadri, G., & Robertson, I. T. (1993). Self efficacy and work related behaviour: a review and meta analysis. *Applied Psychology*, 42(2), 139-152.
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of applied psychology*, 80(2), 211.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. Staw and G. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (pp. 51 - 59). Chicago: St. Clair Press.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2011). *Organizational behavior*, 11<sup>th</sup> ed, John Wiley & Sons.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management Review*, 11-35.
- Schunk, D. H. (1991). Self-efficacy and academic motivation. *Educational psychologist*, 26(3-4), 207-231.
- Schyns, B., & von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy

- scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219-241.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative science quarterly*, 143-150.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. W. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological reports*, 51(2), 663-671.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace, 149-164.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.
- Sims, H. P., & Manz, C. C. (1996). Company of heroes: Unleashing the power of self-leadership. New York, NY: Wiley.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49-58.
- Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 546-558.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross level effects of high performance work systems on employees' attitudes. *Personnel*

*Psychology*, 62(1), 1-29.

- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of applied psychology*, 76(6), 759-769.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121-1149.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?. *Academy of Management journal*, 40(5), 1089-1121.
- Van Dyne, L., & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of management Journal*, 41(6), 692-703.
- Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2014). Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 174-195.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K.,

- & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader - member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management*, 27(5), 515-535.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of management Review*, 14(3), 361-384.
- Wood, R., Bandura, A., & Bailey, T. (1990). Mechanisms governing organizational performance in complex decision-making environments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46(2), 181-201.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28(3), 247-276.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S. A., & Gerhart, B. (2001).



Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions. *Human resource management*, 40(2), 111-123.

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), 756-772.

### 3. 신문 기사

강경민·김재후. 한국경제. “세종시 4년…엘리트 공무원 3300명 떠났다”. 2016.9.19. A1면. (2016.9.24. 검색: <http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2016091858161>)

노희영. 서울경제. “저성과자 퇴출제 본격 시행…고위공무원 2명 자진 사퇴”. 2016.1.4. (2016.9.22. 검색: <http://www.sentv.co.kr/news/viewn/55040>)

Abstract

A Study on the Effect of  
Human Resource Management  
on the Public Officer's  
Organizational Commitment

: Focusing on Mediating Effect of Self-efficacy  
and Difference between High Performer and  
Mid-low Performer

Hayoung Lee

Department of Public Administration

The Graduate School of Public Administration

(Master of Public Administration)

Seoul National University

The present study analyzed the effect of five human resource management techniques—training, performance-based bonus, promotion, job autonomy, and participation in decision making—on public servants' organizational commitment through the mediating effect of self-efficacy, based on the self-efficacy theory (Bandura 1982) and the social exchange theory (Blau 1964) in the perspective

of high commitment human resource management (HCHRM) that considers psychological linkage between organization and members. Furthermore, the study examined whether the mediating effect of self-efficacy differs according to performance groups.

To provide practical prescriptive implications in regards to organizational management, it is additionally necessary to consider in detail the processes, in which influential factors reinforce organizational commitment through a cognitive and psychological path, going beyond a simple examination of influential factors on organizational commitment. Accordingly, the study shedded light on the indirect effect of human resource management on organizational commitment through the mediating effect of self-efficacy, attempting to fill the blank in the discussion of the issue. In addition, the study suggested prescriptive implications for a shift in the right direction towards customized human resource management according to performance groups from the previous high performance-based human resource management, by investigating how the mediating effect of self-efficacy differs according to the level of job performance.

Based on this research question, the study estimated a structural model in which human resource management is an independent variable, self-efficacy is a mediating variable, and organizational commitment is a dependent variable to test significance of direct and indirect paths, and to discern the varying mediating effect of self-efficacy on performance groups via multigroup analysis. The research subjects were public servants in central and local government organizations across the nation. Among 1,500 of survey respondents, a total of 1,042 cases, excluding 458 cases with missing data, were analyzed using the 2011 panel survey data on public

servant by the Korea Institute of Public Administration.

The analysis results and implications are summarized as follows. First, while the financial gains for public servants such as the performance-based bonus and the training for career development have no significant effect on organizational commitment, the promotion that provides a higher social status and the job autonomy and participation in decision making that indicate recognition and trust have a significant positive effect on organizational commitment. This suggests that psychological supports such as respect, recognition and trust could be more valuable exchange benefits than visible reward and support. Therefore, it is necessary to put more emphasis on psychological supports besides visible reward and support to develop a social exchange relationship between organization and public servants and to reinforce organizational commitment.

Second, in relation to organizational commitment, the mediating effect of self-efficacy differs according to techniques of human resource management, which means that policy considerations are required for each technique. For starters, the training and the job autonomy should be managed in the direction of strengthening the positive mediating effect of self-efficacy. Training, and job autonomy could be a powerful source of self-efficacy which leads to higher organizational commitment only when effective training are provided for successful tasks by public servants and sufficient job autonomy is given as an opportunity to prove their enhanced capability. On the other hand, given the fact that promotion rather weakens self-efficacy leading to a negative effect on organizational commitment, it is required to devise various mechanisms to enhance public servants' self-efficacy along with an expansion of promotion opportunity in the public sector to alleviate personnel congestion.

Third, human resource management in the public sector has been geared towards reward and support for employees with high performance, regarding them as key talents. However, the study results showed that human resource management such as the training and the job autonomy improved self-efficacy and its subsequent organizational commitment more dramatically in the mid and low-performance groups, compared to the high-performance group. This indicates that the mid and low-performance groups have huge potential, and thus, efforts should be made to enhance their self-efficacy and to induce stronger organizational commitment from them. As such, it is necessary to provide appropriate training, which helps them to make the most of their potential, and grant job autonomy for successful tasks.

Meanwhile, performance-based bonus, against its purpose, has no significant indirect positive effect on self-efficacy in the high-performance group and has a negative indirect effect on self-efficacy in the mid and low-performance groups. In this respect, the scheme of performance-based bonus in the public sector does not play its role of an effective mechanism to induce public servants' motivation and organizational commitment. Therefore, the reliability of objective and fair performance review needs to be improved for the purpose of the scheme, reinforcing its effect on self-efficacy in the high-performance group. Furthermore, a process of sharing and understanding is required to persuade employees that the purpose of performance-based bonus is not only for the high-performance group but for every member to maximize their capability, thereby minimizing the negative effect of the scheme on the mid and low-performance groups.

Most previous studies for human resource management have

focused primarily on the positive effect of reward for employees with high performance on either job attitude or organizational performance and on the way to improve the effectiveness of performance management for the high-performance group.

However, few studies on the mid and low-performance groups have been conducted. The present study has its significance in that it has suggested that the effect of human resource management on the mid and low-performance groups through self-efficacy may be more dramatic, highlighting the importance of managing the groups which have been neglected in terms of theory and practice. Thanks to the study results, it is expected that the scope of human resource management will be expanded to the point where public servants with mid and low-performance as well as with high-performance are able to realize their capability.

But there is a caveat. The following limitations need to be kept in mind while interpreting the study results. First, there was a possibility of common method bias in that more than one variables were measured at the same time through a self-administered questionnaire. Thus, future studies should include other sources of data. Second, the study used cross-section data, which means there was a limitation in properly controlling potential endogeneity. Future studies need to discover proper instrumental variables or use panel data, solving the problem of potential endogeneity. Finally, there was a limitation of data, unable to identify specific affiliations. The effectiveness of human resource management needs to be measured in the organizational context where the techniques are implemented. Also, types of human resource management, self-efficacy and level of organizational commitment may vary depending on affiliations. Future studies should include data on affiliations and conduct a more

accurate analysis to discern the effect of organizational characteristics of each affiliation.

Keywords: human resource management, organizational commitment, self-efficacy

Student Number: 2014-23689